

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRIA EN ALTA GERENCIA CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE CLASES
OCUPACIONALES EN EL MUNICIPIO DE LA CHORRERA PARA
LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA
MUNICIPAL**

POR:

ALICIA A. MARÍN MORÁN

8-479-166

**TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

2019

INDICE

	Página
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	v
Summary.....	vii
Introducción.....	1
I. Generalidades de la Investigación.....	6
A. Justificación.....	9
B. Planteamiento del Problema.....	16
C. Objetivos.....	21
D. Hipótesis General.....	22
E. Variables.....	22
F. Tipo de Investigación.....	22
II. Marco de Referencia.....	24
A. Marco Teórico.....	24
1. La Organización en la Administración Pública.....	24
2. La Administración del Capital Humano.....	28
3. Funciones de la Gestión del Recurso Humano.....	29
4. Los Manuales en la Organización.....	35
5. Manual de Organización y Funciones.....	37
6. Manual de Normas y Procedimientos.....	40
7. Manual de Cargos y Funciones.....	41
B. Antecedentes de Municipio de La Chorrera.....	45
1. Marco Legal.....	50
2. Ley No. 37 de Descentralización de los Municipios, que reforma la Ley No. 66 de 29 de octubre 2016.....	52

C.	Legislación sobre Carrera Administrativa Municipal en Panamá.....	55
1.	Antecedentes.....	55
III.	Estructura Administrativa del Municipio de La Chorrera.....	60
A.	Estructura Municipal.....	62
1.	Estructura Orgánica del Municipio de La Chorrera.....	64
B.	Nivel Político.....	65
1.	Concejo Municipal.....	65
2.	Alcaldía.....	67
3.	Atribuciones del Alcalde.....	72
4.	Dirección Administrativa (Nivel Auxiliar de Apoyo).....	75
5.	Departamento de Recursos Humanos.....	76
C.	Propuesta Dirección de Recursos Humanos para el Municipio de La Chorrera.....	77
1.	Dirección de Recursos Humanos.....	78
2.	Departamento de Reclutamiento y Selección.....	81
3.	Departamento de Acción de Personal.....	83
4.	Departamento de Planillas y Descuentos.....	84
5.	Departamento de Capacitación y Desarrollo.....	85
6.	Departamento de Evaluación y Desempeño.....	86
7.	Departamento de Bienestar Social y Seguridad Laboral.....	88
8.	Sección de Clínica Médica.....	90
9.	Comisión de Personal.....	91
IV.	Presentación y Análisis de los Resultados.....	93
A.	Encuesta Aplicada al Personal Administrativo del Municipio.....	95
B.	Análisis y Conclusiones de la Encuesta.....	114

V.	Propuesta para el Diseño del manual de Clases Ocupacionales para el Municipio de La Chorrera para la Implementación de la Carrera Administrativa Municipal.....	117
A.	Análisis de la Estructura Organizacional.....	118
1.	Niveles Jerárquicos de la Estructura Organizacional del Municipio de La Chorrera.....	119
B.	Pirámides de la Estructura de los Niveles Jerárquicos.....	123
C.	Lineamientos para la elaboración del Manual Descriptivo de Clases de Puestos.....	124
D.	Guía para la elaboración del manual Descriptivo de Puestos para el Municipio de La Chorrera.....	126
E.	Importancia y Uso de los Manuales de Cargos.....	127
1.	Tabla de Factores y Sub Factores Universales.....	129
2.	Ejemplo de Seis Cargos para el Municipio de La Chorrera.....	132
	Conclusiones.....	157
	Referencias Bibliográficas.....	162

Anexos

Índice de Anexos

1.	Títulos de Puestos del Municipio de La Chorrera.....	166
2.	Puestos Técnicos de Apoyo del Municipio de La Chorrera.....	169
3.	Presentación.....	171
4.	Encuesta Aplicada.....	172
5.	Cronograma.....	175
6.	Palacio Municipal de La Chorrera.....	176

Índice de Cuadros

1.	Corregimientos del Distrito de La Chorrera.....	49
2.	Estructura Orgánica del Municipio de La Chorrera.....	64
3.	Estructura propuesta de la Dirección de Recursos Humanos.....	77

4. Pirámide de la Estructura de Niveles Jerárquicos.....	123
--	-----

Índice de Tablas

1. Factores y Sub Factores Universales.....	129
---	-----

Índice de Gráficas

1. Condición Laboral.....	95
2. Años de Servicio.....	96
3. Preparación Académica.....	97
4. Promociones en el Cargo.....	98
5. Concordancia entre las Tareas y el Cargo.....	99
6. Gratificación en las Tareas.....	100
7. Satisfacción en otro Cargo.....	101
8. Conocimiento del Manual de Cargos.....	102
9. Actualización del Manual de Cargos.....	103
10. Conocimiento de la Carrera Administrativa.....	104
11. Implementar la Carrera Administrativa.....	105
12. Compensación de los Esfuerzos.....	106
13. Valor de los Esfuerzos Laborales.....	107
14. Atención en el Área de Recursos Humanos.....	108
15. Misión, Visión y Metas del Municipio.....	109
16. Trato al Cliente Interno.....	110
17. Trato al Cliente Externo.....	111
18. Conocimiento de la Ley de Descentralización.....	112
19. Desarrollo Administrativo.....	113

Dedicatoria

Primeramente, a Dios Todopoderoso

A mi madre Alejandrina Morán De La Cruz

A mi Padre Alfredo Marín, Q.E.P.D

A mis hijas: Enelidibeth y Alicidibeth

A Mis tres nietos: Derek, Dylan y Donovan

A mis hermanos y sobrinas

A mi Asesora, Doctora Luzmila de Young

A todos los docentes que formaron parte esencial de
mi educación profesional.

Gracias

Alicia A. Marín Morán.

Agradecimiento

Sean Mis primeras palabras de Agradecimiento a mi amado Dios, quien ha sido mi sustento en este caminar, a la doctora Luzmila de Young, por su comprensión, motivación, perseverancia, entereza para que continuara con este proyecto.

A mi compañero y amigo Fernando De Pasquale, por su amistad incondicional y apoyo brindado en este proyecto académico y superación profesional.

A los colaboradores del Municipio de La Chorrera, por el tiempo solicitado para obtener la información complementaria de la investigación.

A mis docentes y compañeros que fueron mi ayuda y que de una forma especial contribuyeron al feliz término de este trabajo

Gracias.

Alicia A. Marín Morán.

Resumen

La Administración Pública, en todo el mundo, se ocupa básicamente de todo lo relacionado a los aspectos de movilización de los recursos, la priorización de los programas, el proceso presupuestario, la gestión eficiente de los patrimonios y el ejercicio de controles y supervisión de los proyectos, así como, del bienestar de las personas en cuanto a salud, educación, seguridad, vivienda y calidad de vida, igualmente se encarga de la gestión del gasto en el gobierno, de forma eficiente y eficaz. El aumento de las aspiraciones y exigencias de las personas está poniendo más presión sobre los recursos financieros y administrativos del área gubernamental, lo que ha obligado a los administradores del gobierno a desarrollar estrategias innovadoras para el buen rendimiento gubernamental.

En nuestro país, los municipios representan la administración del distrito, son estos los encargados del crecimiento económico y desarrollo de cada uno de los corregimientos que forman parte de la población total, representada esta entidad por el Alcalde, quien es la primera autoridad de esta toda la región, encargado cumplir la tarea de desarrollo y bienestar para todo el sector tanto para el distrito como de los corregimientos así como, para todos los moradores, razón por la cual incline mi investigación hacia el municipio de La Chorrera para conocer el proceso de contratación de su personal, para el cumplimiento de los objetivos propios de esta institución municipal.

Considero importante la actualización y aplicación de los Manuales de Organización y el Manual de Cargos y Funciones dado que estos son una herramienta técnica y procedimental necesaria para el buen funcionamiento de la entidad, la administración del capital humano vinculado a cada uno de los cargos por áreas ocupacionales en las Instituciones que conforman los gobiernos. Estos sujetan de manera ordenada y sistemática la información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los Manuales en general son instrumentos administrativos que contienen de forma explícita, ordenada y sistemática la información sobre la misión, visión, objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de las secciones o departamentos que forman parte de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Summary

The Public Administration, throughout the world, basically deals with everything related to the mobilization of resources, the prioritization of programs, the budget process, the efficient management of assets and the exercise of controls and supervision of projects, as well as the welfare of people in terms of health, education, security, housing and quality of life, is also responsible for the management of spending in government, efficiently and effectively. The increase in the aspirations and demands of people is putting more pressure on the financial and administrative resources of the government area, which has forced government administrators to develop innovative strategies for good government performance.

In our country, the municipalities represent the administration of the district, they are responsible for the economic growth and development of each of the corregimientos that are part of the total population, represented this entity by the Mayor, who is the first authority of this entire the region, responsible for carrying out the task of development and welfare for the entire sector for both the district and the corregimientos as well as for all residents, which is why I inclined my research to the municipality of La Chorrera to learn about the hiring process of its personnel, for the fulfillment of the objectives of this municipal institution.

I consider it important to update and apply the Organizational Manuals and the Manual of Charges and Functions given that these are a technical and procedural tool necessary for the proper functioning of the entity, the administration of human capital linked to each of the charges by areas occupations in the Institutions that make up the governments. These subjects in an orderly and systematic way the information on organizational aspects necessary for the best execution of the work.

The Manuals in general are administrative instruments that contain in an explicit, orderly and systematic way information about the mission, vision, objectives, policies, attributions, organization and procedures of the sections or departments that are part of an institution; as well as the instructions or agreements that are considered necessary for the execution of the work assigned to the personnel, having as a frame of reference the objectives of the institution.

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública, se puede considerar como la columna vertebral que sostiene y guía al Estado para el buen funcionamiento y crecimiento económico de los países esta se ocupa básicamente de todo lo relacionado a la movilización de los recursos, la priorización de los programas, el proceso presupuestario, la gestión eficiente de los patrimonios y el ejercicio de controles y supervisión de los proyectos, así como, el bienestar de las personas en cuanto a salud, educación, seguridad, vivienda y calidad de vida, igualmente se encarga de la gestión del gasto en el gobierno, de forma eficiente y eficaz. El aumento de las aspiraciones y exigencias de la gente está poniendo más presión sobre la utilización de los recursos financieros y administrativos del área gubernamental.

Los municipios juegan un papel primordial en nuestro país, es la primera autoridad administrativa, de los distritos, que tienen el conocimiento de las necesidades mutuas auténticas del área donde se encuentran, por lo que son los administradores municipales las personas llamadas a buscar la forma correcta y concreta de solucionar los problemas del distrito y dar servicio de calidad a los moradores del circuito correspondiente, con el apoyo directo de los representantes de corregimiento, quienes son el enlace entre los moradores de las comunidades y la administración municipal.

En el marco de las responsabilidades municipales considero importante la actualización y aplicación de los Manuales de Organización y de Cargos y Funciones, dado que, estos son una herramienta técnica y procedimental necesaria para el buen funcionamiento de la entidad, la administración del capital humano vinculado a cada uno de los cargos por áreas ocupacionales en las Instituciones que conforman los gobiernos. Estos sujetan de manera ordenada y sistemática la información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales en general son instrumentos administrativos que contienen de forma explícita, metódica y consecuente la información sobre la misión, visión, objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de las secciones o departamentos que forman parte de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Con esta investigación se busca contribuir con desarrollo administrativo del municipio, procurando la actualización de sus actividades y manuales para un rendimiento consonó con la realidad que exige el distrito debido a su desarrollo demográfico y que se incorporen las leyes de Carrera Administrativa y Descentralización, respectivamente, esto me lleva a sentir que los municipios están desempeñando el papel para el cual fueron creados, pero de manera rezagada.

Los resultados de la investigación se presentan en cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera: en el primer capítulo se desglosa el protocolo del proyecto de investigación dentro de la metodología exigida.

El segundo capítulo detalla aspectos sobresalientes el marco teórico, marco legal y marco contextual, destacando en este capítulo la importancia del uso de los manuales en las instituciones gubernamentales. Además, en este capítulo se encuentra los antecedentes del Municipio de La Chorrera, la ley de Carrera Administrativa y la ley de Descentralización.

En el tercer capítulo, se señala puntualmente la estructura y administración del Municipio de La Chorrera, la misión, visión, el organigrama del Municipio al momento de iniciar la investigación, así como, la propuesta del organigrama específico de la Dirección de Recursos Humanos, se incluye también las funciones administrativas de los departamentos propuestos para esta dirección.

Un cuarto capítulo que contiene el Análisis de Resultados de la encuesta aplicada a la muestra representativa del personal administrativo de varios departamentos del municipio. También están en este capítulo las gráficas con las respuestas tabuladas en porcentajes, así como la conclusión y análisis concerniente.

En el quinto capítulo se encuentra la **Propuesta para el diseño del Manual de Clases Ocupacionales en el Municipio de La Chorrera para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal**, indicando los niveles jerárquicos, así como seis cargos resaltando los niveles presentados, tomando como referencia la Ley de Carrera Administrativa Municipal.

Es necesario mencionar que para el desarrollo de este proyecto se presentaron algunas limitaciones al momento de acercarnos al sitio en busca de la información, pues no existe documento escrito relacionado con las funciones e historia del Municipio de La Chorrera, además que la persona enlace no disponía del tiempo requerido para facilitar la información real. Solo se nos facilitó un manual de 1995, el cuál era utilizado para la contratación de personal, este documento contiene cargos agregados posteriormente. Estos cargos son aprobados en Concejo Municipal.

Dado estas limitaciones optamos por hacer ajustes, al título original del proyecto, manteniéndonos en la temática debido a la poca oportunidad de ingresar al municipio a realizar la actividad correspondiente de investigar en el sitio.

Con la información de que existe un manual de más de 20 años se pudo corroborar que este municipio tiene la necesidad de actualizar dicho instrumento, por lo que se decidió

presentar los lineamientos para la actualización de esta herramienta administrativa tan importante para la contratación de personal, así como, la oportunidad de implementar la Carrera Administrativa Municipal.

Se espera con la presentación de este proyecto ofrecer la información necesaria que sirva de guía a los administradores de esta institución a lograr los nuevos objetivos y modernización del Municipio de La Chorrera.

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

Las instituciones gubernamentales tienen sus responsabilidades administrativas en todo el mundo, siendo estas las encargadas de destacar el desarrollo de los países y velar por la calidad de vida y bienestar de las personas de la región, es pues la administración pública el eje motor que impulsa el progreso de las ciudades, provincias, municipios y distritos como le conocemos en nuestro país.

Internacionalmente la Administración Pública, se ocupa básicamente de todo lo relacionado a los aspectos de movilización de los recursos, la priorización de los programas, el proceso presupuestario, la gestión eficiente de los patrimonios y el ejercicio de controles y supervisión de los proyectos, además del bienestar de las personas en cuanto a salud, educación, seguridad, vivienda y calidad de vida, igualmente se encarga de la gestión del gasto en el gobierno, de forma eficiente y eficaz. El aumento de las aspiraciones y exigencias de la gente está poniendo más presión sobre los recursos financieros y administrativos del área gubernamental. Al mismo tiempo, el énfasis de la ciudadanía se centra en una relación calidad-precio (bajos impuestos y servicios públicos aceptables o altos impuestos con servicios públicos excepcionales), con lo que la gestión de las finanzas públicas es cada vez más vital, para enfrentar estos requerimientos.

La Administración Pública, no debería ser distinta a la administración en general, por estar en manos de líderes o administradores de las organizaciones estatales, estos deben estar dispuestos a realizar los cambios necesarios para engrandecer su organización (Ministerio, Municipios, y demás Instituciones del gobierno)., de tal forma, que aquellos que son electos para ejercer una función pública, puedan atender la política, pero delegando la responsabilidad de la administración en profesionales capaces y comprometidos, que cumplan su rol, basados en los principios básicos de una administración sana.

Para los autores, Koontz y Weihrich, que señalan el concepto de Administración de la siguiente forma: “Es evidente que los administradores no puedan desempeñar correctamente sus tareas sino comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan a sus áreas de operación.” (1) (Koontz, 2010)

Es claro que la administración gubernamental está ocupada por personas que no tienen el conocimiento del manejo de la cosa pública y mucho menos la preparación académica y profesional en Administración Pública, que no desempeñan correctamente sus tareas y no tienen la sensibilidad de los elementos del ambiente externo, que tiene que ver con el bienestar de los ciudadanos.

Tomando en consideración las generalidades del estudio que nos compete, resaltamos que la Administración Pública Municipal, no puede seguir funcionando con los mismos modelos que el poder político le impone, el cual se mantiene en el diseño acostumbrado de una administración deficiente, sin control y sin responsabilidad social, con personal sin conocimientos administrativos y calidad en el trabajo, que solo se satisface con ejecutar un presupuesto, sin medir el impacto que su gestión tiene en la sociedad. Por esto, es importante que los líderes o administradores tomen en cuenta las realidades administrativas y dejen de lado el favor político.

Los municipios son el organismo regente, en el mundo, la primera autoridad administrativa y la entidad de contacto directo con las personas, con el conocimiento de las necesidades sociales del área donde estén ubicados, por lo que son los llamados a buscar la forma correcta y concreta de solucionar los problemas y dar servicio de calidad a los moradores del circuito correspondiente, por medio de los representantes de corregimiento, quienes son el enlace directo entre los moradores y la administración municipal.

Cabe recalcar que existe poca información escrita sobre este Municipio o fecha real de su creación, sin embargo; El Municipio de La Chorrera, tiene muchos años de estar funcionando, sin haber tenido significativos cambios, en cuanto a estructura e infraestructura; a pesar de lo inestable de los sistemas a nivel mundial, por los adelantos tecnológicos, el crecimiento poblacional, la globalización, la apertura de las fronteras, las

múltiples necesidades de los corregimientos, todo esto trae consigo nuevas exigencias, por parte de la sociedad. Por lo antes mencionado y algunas otras necesidades que iremos descubriendo en el avance del proyecto, procuramos dejar un instrumento que contribuya y sirva de guía para realizar cambios en el Municipio de La Chorrera, en cuanto al funcionamiento, administración y comportamiento de sus funcionarios.

A. JUSTIFICACIÓN

El aumento demográfico y económico que se ha dado en los últimos años en la ciudad de Panamá, ha traído un crecimiento casi incontrolablemente siendo así, que hoy día hay una sobre población en la ciudad capital, debido al éxodo del interior del país hacia la urbe capitalina, así como, la gran cantidad de extranjeros que arriban constantemente a la capital de nuestro país, causando una aglomeración citadina, como resultado de esta afluencia, se han promovido estas despoblaciones desde la ciudad de Panamá, hacia los distritos más cercanos, por lo que un considerable número de personas nacionales y extranjeras han elegido el distrito de La Chorrera como su nuevo lugar de domicilio y dormitorio, trayendo como consecuencia la apertura de nuevos centros comerciales, franquicias de comida rápida, restaurantes, almacenes, supermercados, sucursales de instituciones, bancos, colegios, universidades, financieras, entre otras actividades comerciales y de servicio; para dar respuesta y suplir las necesidades básicas de los residentes.

Debido a este crecimiento, empresas constructoras han invadido lo que antes era potreros, tierras baldías en imponentes barriadas a lo largo de todo el distrito, para dar respuesta de vivienda a las personas que llegan constantemente al distrito, por lo distante de estas barriadas hacia el centro de la ciudad, la falta de transporte público, entre otras, la mayoría de estos residentes cuentan con auto lo que ha ocasionado un congestionamiento vehicular en todo el distrito en especial las horas tope, como los son la mañana , medio día y tarde, hasta las horas nocturnas. Uno de los más pesados es en la mañana en la vía que se conoce como la autopista, que anteriormente era la vía rápida de conexión entre la capital y el distrito, hoy día es una calle anexa para despejar un poco la carretera interamericana, en donde también se agrupan los autos, creando inmensos tranques. Luego, entonces ha sido necesaria la ampliación de las vías terrestres, ya que se incrementó el tráfico entre La Chorrera y la Ciudad de Panamá, promoviendo al mismo tiempo una conexión económica con la capital del país. Sin embargo, estamos observando que aun así está ampliación a doble, después triple y hoy día cuatro carriles desde las cuatro a ocho de la mañana y aun así no ha sido suficiente dado a la gran afluencia de automóviles que viajan de La Chorrera hacia la capital y viceversa, esto ha hecho que el gobierno central este optando o tomando medidas para ampliar aún más las vías terrestres de comunicación, así como la construcción de nuevas vías y el mencionado ferrocarril para el metro con la finalidad de mejorar este flagelo y ofrecer una mejor calidad de vida a los residentes de este distrito. Esta problemática es asunto también del Municipio en estudio, pues son los encargados en conjunto con la Autoridad de Tránsito del área, brindar alternativas de comunicación y

transporte buscando el libre tránsito, tranquilidad y seguridad de los conductores, peatones y residentes.

En el distrito de La Chorrera, se destacan otras actividades comerciales, siendo la producción de piña el producto más destacado que inyecta economía al municipio, que constituye el rubro agrícola más importante de exportación comercial; además en las áreas rurales existen diversos productos agrícolas, de comercialización, pero no para exportación, sino para suplir la demanda alimentaria de la población. También se han posesionado otras industrias tales como: avícolas, porcinas y pecuarias. Diferentes industrias, se han establecido en este distrito, en los últimos años impulsando la economía del área, que incluye también la producción energética y la explotación de recursos minerales.

Podemos percibir en lo descrito, que este distrito ha tenido un gran desarrollo en todas las áreas, pues el crecimiento demográfico ha influido considerablemente en este cambio, sin embargo, el Municipio de La Chorrera, se ha quedado pequeño en infraestructura y funciones para dar respuesta a los servicios que exigen las tantas empresas, comercios y moradores de La Chorrera, dado estas circunstancias se han tenido que anexar espacios de infraestructura en diferentes áreas cercanas para establecer secciones de atención y poder realizar las tareas propias del municipio, incluyendo la oficina de descentralización, que se encuentra en un espacio físico distante del palacio municipal. El Recurso Humano que

labora en las oficinas municipales atiende todo tipo de personas tanto naturales como jurídica, este personal ha tenido que incrementarse para dar respuestas de servicio aceptable a las necesidades que presentan las personas en los 18 corregimientos que componen la capital de la décima provincia, por lo que es importante que se reclute personal con las habilidades, destrezas y conocimientos académicos, que contribuyan a lograr los objetivos trazados. Además, es importante que se le brinde la oportunidad al personal contratado, que realizan las funciones administrativas en la actualidad a que logren una superación académica profesional, acorde con sus funciones, así como mejorar su calidad de vida y optar de acuerdo con su preparación a un cargo superior con un mejor salario; por otro lado, es importante que el nuevo personal a reclutar cuente con el perfil del cargo establecido en el manual.

Según algunos autores especialista en Recurso Humano, sostienen que las personas son la base de todas las organizaciones y/o instituciones, razón por la cual se le debe prestar especial atención y darle la importancia que se merece. La mayoría de las personas en una organización no saben qué tan lejos pueden llegar dentro de ellas, pues con estos sistemas de gobierno inestables y políticos, solo sienten que estarán por un periodo determinado lo que trae estancamiento a la institución del gobierno.

Una organización gubernamental, en especial los municipios, tienen el compromiso de ofrecer los servicios para el cual fueron creados, también, deberían brindar seguridad y estabilidad laboral a todo el personal que forma parte del equipo de trabajo, es trascendental que la administración de recursos humanos del Municipio de La Chorrera, cuente con un Manual de Cargos y Funciones actualizado que examine la clasificación de los puestos y la remuneración acorde con respecto al cargo, a las realidades del mercado laboral o el entorno y en concordancia con los gastos de la canasta básica familiar, además es importante brindar al trabajador la oportunidad de hacer carrera dándole la oportunidad de superación profesional y laboral, así como reconocer el esfuerzo realizado por el trabajador, que va a repercutir en beneficio de la institución.

Haciendo énfasis en lo descrito percibimos la necesidad de reorganizar toda la estructura del municipio, incluyendo el Manual de Cargos, pues el vigente data de 1995, por lo que presentamos esta propuesta para exhortar a sus administradores a concretizar este proyecto, muy importante para el logro de los objetivos.

El otro acontecimiento importantísimo para este municipio es la creación de la Décima Provincia de Panamá Oeste, que se venía gestionando desde hacía varios años, esta nueva provincia la conforman los distritos de Arraiján, Capiira, Chame, La Chorrera y San Carlos, con su correspondiente división político-administrativa descrita en esta Ley.

Mediante Ley 119 de 30 de diciembre de 2013 se reforma la división política de Panamá y se crea la décima provincia cuyo nombre corresponde a la Provincia de Panamá Oeste siendo el Distrito de La Chorrera, la Cabecera de la nueva provincia. Esto nos lleva a reflexionar de que somos el distrito más completo y grande por lo que se debe marcar con el ejemplo de cambio y crecimiento sostenible, el Municipio de La Chorrera está llamado a poner las pautas como ejemplo para los demás municipios del país, con la iniciativa de reestructuración administrativa y de funciones, así como, la actualización de los manuales y procedimientos.

Este proyecto se denomina: Propuesta para el diseño del Manual de Clases Ocupacionales en el Municipio de La Chorrera, como sustento al desarrollo e implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

El presente proyecto le permitirá a las autoridades municipales contratar personal idóneo, capacitado y comprometido, con sentido de pertenencia, sin temor a ser removido al quinto año de laboral en el mismo; así como de ofrecerles a los colaboradores estabilidad laboral en base a la evaluación y méritos adquiridos por cada uno de ellos, exhortándoles a prepararse académicamente para cumplir con los perfiles y exigencias establecidos en la Ley de Carrera Administrativa Municipal, mismo que deben estar bien redactados y establecidos en el Manual de Clasificación de Cargos.

Este trabajo de investigación será de beneficio para los trabajadores en su totalidad, para los procesos administrativos y de funcionamiento del palacio Municipal Luis Emilio Veces, en el distrito de La Chorrera, este proyecto permite a los administrativos (jefes) del Municipio a:

1. Conocer el talento humano que existe en el municipio.
2. Brindar la oportunidad de superación a los trabajadores.
3. Conocer con exactitud cuántos cargos o puestos existen en el Municipio.
4. Crear cargos nuevos o eliminar cargos que ya no son funcional.
5. Clasificar los cargos de acuerdo con la estructura y a la necesidad.
6. Estar al tanto de los salarios que debe tener cada colaborador.
7. Colocar a cada funcionario en el cargo que le competente.
8. Contratar personal con perfiles específicos para el cargo determinado.
9. Ordenar la estructura de cargos.
10. Competitividad laboral e institucional
11. Ofrecer un buen servicio a la comunidad y comercios
12. Cubrir necesidades futuras de personal. (Banco de Datos)
13. Desarrollo organizacional

A los funcionarios les brinda:

1. Oportunidad de Ascensos y superación personal

2. Tranquilidad laboral
3. Mejorar la calidad de vida en el trabajo
4. Ambiente laboral y clima organizacional
5. Excelente trato a los clientes internos y externos
6. Resaltar los valores (más humanos y democráticos).
7. Seguridad y manejo de la información
8. Desempeño en las tareas que realiza
9. Eficiencia y eficacia
10. Espíritu de Pertinencia

Según los puntos indicados en el beneficio de los trabajadores y a la organización, podemos percibir que todos tienen relación con El Desarrollo Organizacional pues es intención de este que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia de este País, es conocido que en las instituciones gubernamentales, los Municipios y demás dependencias del gobierno, que en cada período político (quinquenal), una gran cantidad de personas son separadas o despedidas de su cargo para incorporar personal nuevo de acuerdo a las inclinaciones partidistas del momento, o

por el apoyo que reciben las nuevas autoridades en su competencia electoral, esta inestabilidad trae consigo retraso administrativo a la institución, desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores, pues no le dan mayor importancia a la misión, visión y objetivos de la organización, ni a las tareas del cargo que en la mayoría de las ocasiones ni las conocen ya que es contratado en un puesto con funciones muy distintas a las establecidas en el cargo, pues al momento de hacer las funciones no tiene nada que ver con el cargo en el cual fue contratado.

Por otro lado, podemos mencionar que en estas instituciones gubernamentales cuando los funcionarios están aprendiendo a desarrollar y desempeñar bien el trabajo son separados o despedidos para contratar personal nuevo y el nuevo personal contratado le tarda más o menos dos años en aprender las tareas propias del puesto, se contrata personal sin tomar en consideración el perfil del cargo.

El crecimiento casi incontrolable del pueblo de La Chorrera y el anhelo de estas personas en tener los servicios básicos de una provincia, distrito o corregimiento es cada vez más inflexible por lo que buscan atención y servicios de calidad de parte de los servidores públicos o de la unidad administrativa que le corresponda dar respuesta a las exigentes necesidades para tener una calidad de vida aceptable.

Es claro, entonces que el ciudadano juega un papel importantísimo en todas las áreas, ya que es él, el que participa en todas las organizaciones, actúa como miembro y como usuario, el individuo es el centro de todas las actuaciones de la administración; de la administración municipal, del sector productivo, de las instituciones educativas y de las organizaciones de la sociedad civil, por la naturalidad de la administración interactuamos con todos ellos.

Las administraciones municipales, (alcalde), tienen un rol trascendental para el crecimiento y desarrollo de los pueblos a nivel nacional, ya que estos son la autoridad máxima en cada uno de ellos; El Municipio de La Chorrera no escapa de esta realidad y por el momento no cuenta con una estructura administrativa actualizada y acorde a la realidad funcional, que satisfaga en un sentido amplio y completo las necesidades y exigencias del crecimiento del distrito.

El manual de funciones con el que están trabajando es de más de 20 años por esta razón, es que planteamos la propuesta de analizar y reorganizar el Manual de Clases Ocupacionales, que le permita a la administración, establecer estrategias o el perfil para el reclutamiento y selección del personal que contribuya a mejorar el funcionamiento y servicio del municipio.

El municipio del distrito de La Chorrera, capital de la décima provincia, se encuentra entre los más grande a nivel nacional y el más grande de la provincia, compuesta por los

cinco distritos, con múltiples funciones y con una población que cada día va en aumento por la gran cantidad de barriadas que se están construyendo, siendo estas habitadas por personas de otros sectores, que exigen comodidades y seguridad para su comunidad, por lo que solicitan diferentes servicios en el municipio de La Chorrera, este, está en la obligación ofrecer estos beneficios comunales y de ser uno de los primero de la provincia para establecer políticas, normas, procedimientos y/o reglamentos que ayuden y regulen las tareas de los funcionarios, con la finalidad de servir como modelo a los demás municipios que componen la décima provincia.

Con el desarrollo acelerado de los pueblos, la globalización, el manejo de la información y la comunicación, se hace necesario que el municipio en estudio se modernice administrativa y funcionalmente, contratando personal de acuerdo con la naturaleza del servicio que ofrece el municipio a los moradores y contribuyentes del distrito, así como, al cliente interno propagando un excelente clima organizacional que se refleje a los clientes externos en su totalidad.

Como complemento fundamental en el Planteamiento del problema nos hacemos las siguientes preguntas con la finalidad de investigarlas a través del estudio.

1. ¿Cuenta el Municipio de La Chorrera con un Manual de Clases Ocupacionales, actualizado?

2. ¿Existe en el Municipio un Manual de Organización y Funciones?
3. ¿Cuentan los funcionarios del municipio con preparación académica profesional?
4. ¿Se refleja en el Municipio de La Chorrera una Estructura Orgánica actualizada de funcionamiento de cargos y salarios?
5. ¿Cuenta el Municipio de La Chorrera con una Estructura Organizacional actualizada?
6. ¿Conocen las autoridades administrativas y colaboradores del Municipio la Ley de Descentralización?
7. ¿Cuál es la finalidad de la Ley de Descentralización para el Municipios?
8. ¿Conocen los Colaboradores la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?
9. ¿Conocen los Colaboradores la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?
10. ¿Existe la Ley de Carrera Administrativa en el Municipio de La Chorrera?
11. ¿Está el personal y directivos de acuerdo con que se implemente la Ley de Carrera Administrativa Municipal?
12. ¿Existe satisfacción laboral en los trabajadores del municipio?
13. ¿Hay congruencia en las tareas y el cargo con el que fue contratado?
14. ¿Tienen los funcionarios del municipio conocimiento del Manual de Clasificación de Cargos y Funciones?
15. ¿Existe en el Municipio de La Chorrera un buen Clima Organizacional?

C. OBJETIVOS:

C.1. Objetivo General

Desarrollar los lineamientos de la Propuesta Técnica para el diseño del Manual de Clases Ocupacionales para el Municipio de La Chorrera, como sustento al desarrollo e implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

C.2. Objetivos Específicos:

1. Señalar la importancia de la Ley de Carrera Administrativa
2. Indicar las funciones de los distintos departamentos de la organización funcional del Municipio de La Chorrera.
3. Resaltar la importancia y uso de los manuales en las organizaciones gubernamentales y Municipios.
4. Saber el papel fundamental de la Ley de Descentralización en el Municipio.
5. Proponer a las autoridades competentes, un modelo de descripción del Manual de Cargos con los Factores y Sub Factores correspondientes a una organización municipal.
6. Resaltar la importancia del uso del Manual de Clasificación de Cargos en la contratación del personal.

D. HIPÓTESIS GENERAL DEL TRABAJO:

Es posible diseñar e implementar un Manual de Clases Ocupacionales para el Municipio de La Chorrera, de acuerdo con los niveles funcionales y estructurales, establecidos en la Administración Pública Panameña, la Ley de Carrera Administrativa.

E. VARIABLES

Variable Dependiente:

1. Manual de Clases Ocupacionales

Variable Independiente:

2. La Administración Pública y Ley de Carrera Administrativa.

F. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hemos tomado en cuenta el alcance y la normativa propuesta por la Dirección de Investigación y Postgrado de la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá establecida para los trabajos de investigación en las maestrías.

Utilizaremos para desarrollar la investigación la metodología mixta, que va de lo cualitativo a lo cuantitativo, que incluye: Técnicas para obtener la información correspondiente al tema, se inicia el estudio con el análisis de la información obtenida de fuentes bibliográficas, (textos, leyes, manuales, entre otros), así como de investigaciones realizadas por colegas anteriores, además, una encuesta aplicada a una muestra representativa de funcionarios del municipio en estudio.

Como hemos mencionado el Municipio de La Chorrera cuenta con una estructura que data de varios años la cual está desfasada con la realidad administrativa, y el manual de cargos también. Proyectamos que este manual sea actualizado, de acuerdo a la realidad del municipio y el país, acorde con las exigencias de la Ley de Descentralización y de la Ley de Carrera Administrativa Municipal. Es de suma importancia esta propuesta, pues con la descentralización, es relevante la actualización de los manuales y la estructura municipal.

El personal afectado por esta situación son todos los trabajadores: el alcalde, el jefe de recursos humanos, administradores, los funcionarios, los representantes de corregimiento, corregidores, comerciantes y habitantes del distrito que acuden a esta institución. Dado que el manual aquí utilizado tiene más de 20 años de haberse confeccionado por lo que se ha tenido que ir agregando cargos y creando departamentos para el logro de las actividades administrativas, mismo que han sido aprobados en el concejo sin estar formal y legalmente registrados en el manual de cargos del municipio.

II. MARCO REFERENCIA

En este capítulo abordamos los detalles teóricos tales como, antecedentes de las teorías escritas por algunos autores y las limitaciones que se nos han presentado en el desarrollo del proyecto de investigación.

A. MARCO TEORICO

En el marco teórico se destacará alguna información documental de importancia y relacionada con el tema para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información escrita se utilizará de autores que han escrito acerca del tema que estudiaremos. La teoría constituye la base que sustentará cualquier análisis, experimento, proyecto o propuesta de investigación.

1. LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es a la Administración Pública a quien le corresponde, satisfacer los intereses o necesidades generales de sus respectivas comunidades, alrededor del mundo. Son los Municipios precisamente los encargados de brindar las soluciones y el desarrollo respectivo en los distritos donde se encuentren organizados, pues son estas instituciones las que están

más cerca de las comunidades, estos son los encargados de satisfacer las necesidades de los moradores del distrito, así como el desarrollo integral de todas las comunidades que lo componen.

La Teoría General de Sistemas propone que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin omitir ninguna de sus áreas fundamentales. En este sentido, una organización pública o privada agrupa las siguientes dimensiones fundamentales: entorno, objetivos, estructura administrativa, recursos humanos, recursos tecnológicos, financieros y materiales, así como los procesos administrativos.

Las contribuciones y los adelantos que durante las últimas décadas se han aportado a la Teoría de la Organización permiten enfatizar que las organizaciones son mucho más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es más que un acumulado de elementos que especifican una dimensión de carácter “sociotécnico”. Las organizaciones son entidades sociales con buenas y eficientes políticas que poseen sus propias medidas culturales.

Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas. Además, hay que adicionar un elemento tácito, las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento.

El análisis organizativo tiene como objetivo ayudar a observar mejor los patrones de funcionamiento de las instituciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas que originan estas dos modalidades que perjudican al logro de las metas trazadas en la institución.

Se necesitan instrumentos que ayuden a detectar y comprender cuando la organización está funcionando bien y cuando se está mal, mediante el análisis FODA se identifican las fortalezas y las debilidades, mismo que ayuda al administrador a introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia mediante estrategias que permitan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes. Una vez se han mejorado estas nuevas dimensiones de carácter político-cultural y de control, podemos tener un perfil mucho más completo y ordenado sobre los ámbitos conceptuales básicos que agrupa cualquier organización pública.

Por lo señalado anteriormente una organización pública se articula en tres grandes ámbitos:

- a) “Ámbito sociotécnico: se coordina el trabajo y la ejecución de las tareas con la tecnología y las personas, se mantiene una interacción constante, así como sus consecuencias psicológicas y culturales. Se agrupa el entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos

financieros y materiales y los procesos administrativos, se ordenan como un conjunto de elementos diversificados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

- b) **Ámbito político-cultural:** representa un perfil novedoso para analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores (unidades, grupos e individuos), tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones, las organizaciones agrupan parámetros culturales definidos que representan unos mecanismos claramente apreciables (costumbres, rituales, símbolos, etc.), pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que preparan la unión y cohesión de los múltiples miembros individuales y colectivos de una organización.
- c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, consideran si las dinámicas tienen en cuenta todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos”. (2) (Ramíó, 2012)

Al aplicar los fundamentos teóricos estos ámbitos orientan a la confección de las estructuras organizacionales, al determinar relaciones de autoridad, tramos de control y

coordinación de procesos de trabajo entre necesidades y consideraciones que las leyes municipales estipulan en su articulado.

2. LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Debido a los desafíos y cambios que se han venido dando con el pasar de los años en la Administración de Recursos Humanos, los gerentes de esta área enfrentan retos que van desde una fuerza laboral que es inconstante hasta las múltiples regulaciones gubernamentales siempre presentes.

Estos cambios radicales, le ha dado al administrador de esta área un papel mucho más amplio e importante en la organización. El Recurso Humano es utilizado en todas las organizaciones formales e informales para alcanzar las tareas administrativas y funcionales, de allí que su conducción impacta el logro de los objetivos y metas organizacionales.

El Administrador de Recursos Humanos, es el que tiene la responsabilidad de reclutar el personal idóneo y capacitado que ocupara los cargos en los distintos departamentos de la organización con la finalidad de que estos en su individualidad logren sus propósitos y en su conjunto los de la organización.

Este administrador puede actuar como asesor o consultor de todos los departamentos para apoyar a los gerentes o directivos a manejar los programas de los recursos humanos, dado que el recurso humano es la clave para que una organización logre su planificación estratégica.

Además, los gerentes de Recursos Humanos han pasado a ser personas que toman decisiones, actúa como consejero que propone y desarrolla políticas y programas de recursos humanos, para que sean implementados por los gerentes de línea ya que estos son los que tienen relación directa con el personal de la organización y con los gerentes generales de las organizaciones o empresas.

3. FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

“Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costo extras, entre otras. Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a: - Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos. - Mejorar la productividad. - Alinear al personal con metas y

objetivos para impulsar el rendimiento del negocio. - Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar. Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa. (3) (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2013)

El departamento de Recursos Humanos no debe considerarse simplemente como un departamento adicional dentro de la empresa, limitado a contratar personas y pagarles el salario correspondiente. Este departamento constituye una pieza clave dentro de la organización, ya que es el responsable de la gestión de las personas en todo el vasto sentido

de la palabra gestión, incluyendo detalles que podrían parecer tan diminutos e insignificantes, pero que posee un gran valor para la captación y retención de las personas, las cuales son más que meros recursos para la consecución de objetivos organizacionales, son el eje motor para llevar a cabo todas las acciones estratégicas definidas. (4) (Minervino, 2014)

A causa del papel trascendental que juega el capital humano, en las organizaciones estas están recibiendo una atención muy especial, siendo los gerentes de recursos humanos asesores directos de la alta dirección. Las tareas propias de la administración de Recursos Humanos se materializan a través de procesos, que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos de la Institución. Se trata ahora de un nuevo proceso de administración de personal denominado gestión del talento, donde el capital humano es considerado como un archivo centralizado donde se almacenan conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, es decir, una serie de competencias indispensables para lograr la creación exitosa de las estrategias de negocio definidas, creando así una ventaja competitiva para la empresa.

La implementación de un proceso de gestión de talento, según diferentes autores de la especialidad de Recursos Humanos, de las cuales hemos tomado unos indicadores colocándole definiciones personales ajustándolas a nuestra realidad y con los subtítulos más

conocidos, este asunto conlleva una serie de funciones o actividades de vital importancia, según se describen a continuación:

- a. “Planeación de Recursos Humanos: consiste en la revisión constante del banco de datos para detectar la necesidad presente y futura de personal a contratar para todos los departamentos de la institución.
- b. El Reclutamiento: es el proceso por el cual la institución o la empresa identifica y atrae a nuevos funcionarios capacitados e idóneos para ocupar los cargos vacantes. El especialista de Recursos Humanos estimula a las personas a buscar trabajo en la organización.
- c. Selección: radica en contratar al personal capacitado, idóneo que reúne el perfil indicado o solicitado para que ocupen las vacantes disponibles.
- d. Desarrollo de los Recursos Humanos o Desarrollo Profesional: este proceso es muy importante en todas las administraciones. El desarrollo debe iniciar desde que la persona ingresa a la organización y continuar durante toda su carrera laboral, a este proceso se le conoce como Desarrollo Organizacional. Es importante destacar en esta área el proceso de planeación y evaluación.

- e. La Evaluación del Desempeño: ofrece al empleado la oportunidad de sacar provecho a sus fortalezas y vencer sus debilidades, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos. El trabajador logra hacer carrera y la institución conserva personal especializado.
- f. Formación: Se convierte este proceso en una de las funciones más importantes de la gestión del talento, ya que a través de este se establecen programas de capacitación que le permitan al personal desarrollar una carrera profesional, según la competencia que le favorezca tanto al trabajador como a la empresa. Se debe llevar un seguimiento continuo e individual que ayude al crecimiento profesional e individual del empleado. Este crecimiento se transformará en un mayor compromiso por parte del empleado hacia la empresa.
- g. Compensaciones y Prestaciones: Un sistema de compensaciones bien definido brinda a los colaboradores remuneraciones acordes y justas por la labor que realizan para lograr las metas de la empresa.
- Pago: dinero que recibe una persona por desempeñar un cargo.
 - Prestaciones: Pago adicional al salario base, que consiste en vacaciones, permisos, incapacidades, días feriados, seguro médico, etc.
 - Remuneraciones no financieras: son remuneraciones no monetarias, como un ambiente laboral agradable, placer por el trabajo desempeñado.

- h. Seguridad e Higiene: La seguridad, consiste en la protección que le brinde la empresa al colaborador, tales como prevenir riesgos de accidentes o lesiones al personal en las labores diarias. Higiene, la institución debe asegurar que los trabajadores estén libres de contraer enfermedades y que goce de un bienestar físico y mental. Este punto es importante dado que toda persona que se sienta bien de salud y en un ambiente agradable es más productivo.

- i. Motivación: Es la conciencia que provoca el hacer o no hacer determinada acción, la motivación, puede ser interna o externa, esta puede establecer la conducta en una persona. Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse al azar.

- j. Clima laboral: Consiste en la cultura que se desarrolle en la organización, y se fundamenta en el ambiente generado por las emociones de las personas en la organización. Un buen clima laboral de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que la empresa necesita.

- k. Investigación de Recursos Humanos: Debe existir un área de investigación que se interese en conocer las necesidades reales de las personas, así como problemas familiares, enfermedades, entre otras. Esto ayudaría a la dirección de recursos humanos a desarrollar una fuerza de trabajo bien productiva. (5) (Chiavenato, 2017)

El enfoque de sistemas en la organización de las actividades o tareas de Recursos Humanos se produce un conjunto de interrelaciones entre ellas al darse el seguimiento al flujo de tareas. Todas las áreas de Recursos Humanos están interconectadas entre sí, no son diferentes, dado que las decisiones un área afectará directamente a otra. Debe existir coordinación entre las unidades de Recursos Humanos para producir los resultados esperados.

4. LOS MANUALES EN LA ORGANIZACIÓN

Los manuales comenzaron a utilizarse en las instituciones debido a la necesidad de contar con un instrumento que sirva de guía para la contratación de personal capacitado encargados de realizar la gran cantidad de tareas que forman parte de una empresa o institución, de este modo se van creando manuales con la finalidad de que cada área específica cuente con información concreta de sus quehaceres y responsabilidades.

Según Miguel A Duhalt Kraus, citado por Joaquín Rodríguez Valencia: un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (6) (Joaquín Rodríguez, 2011)

Para G.R. Terry, por Joaquín Rodríguez Valencia, un manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (7) (Joaquín Rodríguez, 2011)

Joaquín Rodríguez Valencia dice: “Un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (8) (Joaquín Rodríguez, 2011)

La clasificación de los Manuales puede resumirse en dos grandes rubros Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la empresa.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las organizaciones, para esta investigación, mencionaremos los tres tipos de manuales

más conocidos, los cuales nos ofrecen un significativo aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- Manual de Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y Funciones

Citado los manuales más conocidos institucionalmente, que deben regir el funcionamiento, las normas y procedimiento en las instituciones del gobierno pasamos a explicar brevemente cada uno de ellos enfatizando el Puestos y Funciones.

5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Un manual de organización es aquel que contiene información relevante y específica de la organización, el cual es necesario en las organizaciones gubernamentales para el correcto desempeño de las funciones administrativas y presupuestaria ya que estos muestran información específica de la organización, estos sirven de guía a todos los directores,

funcionarios, al administrador que se integra por primera vez a la institución, pues es una información explicativa de cada una de las áreas que hay que conocer.

Sirve como un instrumento de apoyo que define y establece la estructura orgánica y funcional consecuente de la organización, así como los tramos de control y responsabilidad, que debe tener cada funcionario en su área específica de trabajo, además de los canales de comunicación que permita una adecuada funcionalidad administrativa de la institución.

Es un manual que manifiesta en forma frecuente y detallada los aspectos que deben ser observados de forma amplia en la institución, estos están dirigidos a todos los integrantes que hacen las tareas con la finalidad de ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con todo lo relacionado a la organización.

Su contenido es muy variado, va a depender de las funciones, objetivos y de la naturaleza de los servicios que brinde la organización su impacto será el resultado de la creatividad y visión que le den los comprometidos de su elaboración, lo que redacten dentro de él, los responsables de las áreas administrativas y los garantes de su aprobación. El contenido de estos manuales se establece de manera ordenada y sistemática, se sugiere lo siguiente:

1. Identificación o portada
2. Autoridades
3. Índice
4. Introducción
5. Antecedentes históricos
6. Contenido (Misión, Visión, Objetivo del Manual y Ámbito de Aplicación)
7. Base legal
8. Organigrama General
9. Estructura de cada una de las áreas de la organización en general (Organigrama por área), y sus Funciones
10. Normas y Políticas Generales.

El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico que normaliza la gestión institucional donde se detalla y se implantan las funciones básicas y específicas, las relaciones de autoridad, la dependencia (quien depende de quien, jerárquicamente) y coordinación, así como los requisitos de los cargos.

Las instituciones de gobierno deben actualizar sus manuales cada cinco años destacando los cambios en los objetivos y tareas que se han dado en ese período, de acuerdo, a la legislación; además, de los cambios en la demanda de servicios y la tecnología.

6. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Este Manual describe las tareas normales o diarias del trabajo, que se hacen en los distintos departamentos, puntualiza los procedimientos que se utilizan en la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar una innovación arbitraria.

Facilitan la supervisión del trabajo mediante la regulación de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, ayudan a realizar la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia, guía a los trabajadores y jefes de que trabajo o las tareas se están haciendo adecuadamente, de acuerdo con lo señalado en el manual.

Establece las normas que se deben cumplir en la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como los formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

Es recomendable que el Manual de Normas y Procedimientos sea elaborado para cada una de las áreas o unidades que integran la estructura organizacional ya que elaborar uno solo en forma general representaría un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Este manual es de gran importancia en la institución, este contiene las tareas que deben realizar los departamentos de forma integral logrando las metas trazadas en la organización, muestra los procedimientos generales de la organización de manera lógica de las tareas evitando así la duplicidad de funciones. Se observa en este documento el funcionamiento de todas las unidades administrativas, lo que facilita en un momento determinado una auditoria de las labores para una evaluación y control interno. Les ofrece a los trabajadores y jefes la precisión de que el trabajo se está haciendo adecuadamente y tal cual se plasma en el manual.

7. MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

Dada la importancia de este Manual para la institución en cuanto a la selección y contratación del personal que realizará las tareas en la institución para el logro del buen funcionamiento de esta. En el manual de Cargos y Funciones se señalan los deberes y las

responsabilidades específicas de todos los puestos o cargos que conforman la estructura organizacional, así como, las tareas o funciones frecuentes para cada uno de los cargos.

El Manual de Puestos y Funciones como también se le conoce se utiliza generalmente en las instituciones u organizaciones que están conformadas por gerencias, direcciones, departamentos o secciones, donde se concentran los especialistas de cada una de las áreas, que tienen la misma preparación académica, conocimiento, habilidades, destrezas e intereses similares, definiendo las especialidades de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, concentrando las actividades o tareas en cada uno de los puestos de la organización, se puntualiza también el nivel jerárquico de cada obligación y su relación de dependencia, es decir la posición y las funciones que ocupa el cargo dentro de la estructura de la organización, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su concordancia con otros puestos de trabajo.

“El Manual Descriptivo de Cargos como Herramienta Técnico-Administrativo contiene el acumulado de los cargos (directivos, profesionales, técnicos, administrativos y obreros), de la organización, de acuerdo con las estructuras y las necesidades propias de la institución, contribuye con la información de los cargos para los trabajadores, a los supervisores de sus deberes y responsabilidades con la Institución; este documento es la base fundamental y legal en los subsistemas de captación de los recursos humanos, en los procesos de reclutamiento y selección; se

retroalimenta del subsistema de adiestramiento y desarrollo en los procesos de detección de necesidades, diseño de programas de inducción y de formación; igualmente, facilita el establecimiento de rutas de carreras, estimación del potencial y evaluación de desempeño de los trabajadores para otros cargos. Aporta datos al subsistema de Seguridad Integral, en los procesos de determinación de riesgos y en el subsistema de Relaciones Laborales proporciona elementos para el establecimiento de programas sociales” (9) www.Munimolina.gob.pe/cargos/

Este manual está compuesto por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles considerados para la contratación de los nuevos ocupantes de los puestos; por lo tanto, la integración de varios cargos con funciones representa al Manual de Puestos y Funciones.

A continuación, presentamos algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Algunas empresas requieren características especiales por lo que dependiendo de la necesidad de la empresa se pueden agregar al documento, sin embargo, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contratar a la persona idónea para el puesto.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo

- Nombre del Cargo
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto,
- Tareas diarias o frecuentes, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos
- Ambiente y Riesgo Laboral
- Valores

Es casi imposible poder utilizar los mismos procedimientos en las administraciones grandes como lo son las actuales dependencias gubernamentales por lo que se hace inevitable la sistematización de las relaciones que la integran, a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos por los cuales fueron fundadas.

Para elaborar Manuales de Descripción de Puestos en Recursos Humanos es importante aplicar encuestas a los funcionarios o servidores públicos que trabajan en la organización con la finalidad de identificar dualidad de funciones, funciones o tareas que ya no se realizan o descubrir nuevos cargos que se estén desempeñando sin estar legalizados o plasmados en

el manual, así como, eliminar cargos que ya no son ocupados en la institución de esta forma se puede entonces contratar al personal especializado en un puesto específico.

Los manuales son considerados herramientas de comunicación de las decisiones que se toman en la administración o en la alta dirección.

B. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE LA CHORRERA

En 1813, cuando por primera vez, en España y sus dominios americanos se instaura un sistema monárquico constitucional, una circunstancia inédita nunca antes conocida ocurre; se establece directamente una estructura municipal en el distrito de La Chorrera, le asigna este nombre por la cantidad de chorros que se encuentran en muchos lugares del distrito, con el debido funcionamiento de un ilustre denominado “Cabildo”, bajo el liderazgo del alcalde Constitucional del pueblo, en abril del mismo año. Después de la independencia de España el 28 de noviembre de 1821 en el suelo chorrerano; se da seguidamente el pronunciamiento de la anexión del Istmo a la república de Colombia. Se da entonces una nueva alianza de organización político-administrativa de índole republicana para Panamá. La atmósfera constitucionalista que rige en Colombia toca nuestras playas en condición de la era departamental.

Se divide el territorio en provincias o departamentos, las provincias en cantones y los cantones en parroquias. Con las novedosas categorías organizacionales el pueblo de La

Chorrera experimentó un cambio político administrativo, cualitativo y cuantitativo sustancial, cuando en primer lugar es declarado uno de los seis cantones que conformaban la provincia de Panamá que eran: Los Santos, Natá, Chorrera, Portobelo y Darién. Lo evidente es que el pueblo de La Chorrera convertido en cabecera del cantón y su nombre se hace extensivo en toda la jurisdicción cantonal y al mismo tiempo adquiere la condición de parroquia. El cantón en aquella época se define como división territorial con una estructura político-administrativa que se caracteriza por el ejercicio del gobierno local, con equivalencia de municipio. (10) (Guzmán Navarro A. , 2011)

A inicios de la República, en el año de 1903, la entidad distrital más fuerte eran los municipios. En 1914, cuando el Gobierno Central comienza a percibir ingresos procedentes del tránsito de barcos a través del Canal Interoceánico, los municipios cercanos a la capital se promueven económicamente y centralizan los recursos provenientes de esta actividad económica, considerada la más importante de la época.

Una vez acontecida la separación de la República de Panamá de la Gran Colombia, se aprueba la Constitución de 1904, que en el artículo 132, es reconocida la existencia jurídica de los Distritos, que a la letra dice: "habrá en cada distrito municipal un Alcalde nombrado en la forma que la Ley establezca, el cual le corresponde la acción Administrativa en el Municipio como Agente del Gobernador y Mandatario del Pueblo". (11) (Constitución Política de Panamá, 1904)

Esta Constitución, establecía jurídicamente el Distrito y al alcalde como la instancia que

dirige, siendo este la máxima autoridad. Sin embargo, implantaba y registraba la división política de la nueva República en espacios geográficos denominados provinciales y municipales. Se señalaron, además, niveles administrativos como la gobernación y el municipio. Con respecto a la población, el Código Administrativo vigente, en el capítulo segundo, referente a lo de Distrito, Barrio, Corregimientos y Regiduría, señala en su artículo 673 lo siguiente: “para que una porción del territorio sea erigida en distrito se necesita que concurren las siguientes circunstancias, que tenga seis mil habitantes, por lo menos”. (12) (Código Administrativo, 1917).

Las normas antes señaladas indican que La Chorrera se encuentra en la región occidental de la Provincia de Panamá. Su extensión territorial es de 769 kilómetros cuadrados, y sus límites son: Con el Distrito de Arraiján, con el Distrito de Capira y Con el Océano Pacífico, desde la desembocadura del río Caimito, en la Bahía de Panamá, hasta la desembocadura del río Perequeté en la mencionada Bahía.

El Municipio de La Chorrera como estructura no registra fecha de fundación, sin embargo, desde el año 1712, se menciona a La Chorrera como catón, es hasta el 12 de septiembre de 1855 que se habla de la Fundación de La Chorrera como distrito municipal.

El Acuerdo del 14 de noviembre de 1909 sobre la División Territorial y Organización

local del distrito muestra que en aquel entonces sólo existían nueve corregimientos en todo el distrito y sus nombres respondían en su mayoría a los lugares poblados más importantes de estos corregimientos.

El Censo de 1930 era de población por distritos y por caseríos o lugares poblados. Ya en el Censo de 1940 tenían población por distrito, corregimientos y caseríos de 10 y más habitantes y se determinan diecisiete Corregimientos con los nombres que se conservan actualmente.

En el año de 1960 se completan los dieciocho (18) Corregimientos con la creación del Corregimiento de Guadalupe mediante el Acuerdo Municipal No. 56 de 17 de diciembre de 1959.

Seguidamente se presenta cuadro con los nombres de los 18 corregimientos del distrito de La Chorrera, con el total de la población, según el Censo de la Contraloría de la República de Panamá del año 2010. Sin embargo, es notable el crecimiento de este distrito en los últimos años, pero hasta el momento no se cuenta con informes detallados de los residentes, pues es notable la gran cantidad de barriadas que se han creado a lo largo de todo el distrito.

A continuación, se presenta el mapa del distrito con la cantidad de habitantes por corregimiento, según el censo del año señalado.

Fuente: Dirección de Estadística y Censo. Contraloría General de la República. 2010. (13) (https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_La_Chorrera, 2010)

Por último, en la Gaceta No. 27443; Mediante Ley 119 de 30 de diciembre de 2013 se reforma la división política de Panamá y se crea la Provincia de Panamá Oeste, siendo el Distrito de La Chorrera la Cabecera de la décima Provincia, conforman esta Provincia los 5 distritos del sector oeste de la República de Panamá, que son: Arraiján, La Chorrera, Capira, Chame y San Carlos.

Con la puesta en ejecución en el año 2016 de la Ley de Descentralización este municipio fue el segundo en presentar 46 proyectos para mejoras y reordenamiento del distrito, en donde los 18 representantes, comunidad y alcalde estuvieron de acuerdo con las reuniones denominadas cabildos abiertos, siendo los moradores quienes indicaban el proyecto de prioridad para el área o sus corregimientos.

2. MARCO LEGAL

La Constitución Política de la República Panamá, en el capítulo # 2; que trata específicamente del régimen municipal, en el artículo 232, señala lo siguiente: “El municipio es la organización política autónoma de la comunidad establecida en un Distrito. La organización municipal será democrática y responderá al carácter esencialmente administrativo del gobierno local”. (14). (Constitución Política, 1972).

ARTÍCULO 233: “Al municipio, como entidad fundamental de la división político-administrativa, del Estado, con gobierno propio, democrático y autónomo, le corresponde prestar los servicios públicos y construir las obras públicas que determine la Ley, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación ciudadana, así como el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la Constitución y la Ley. El Órgano Ejecutivo garantizará el cumplimiento de estos fines, dentro del proceso de **descentralización** de la competencia y función pública que el Estado panameño promoverá y realizará en base a los principios de autonomía, subsidiaridad, equidad, igualdad, sostenibilidad y eficiencia, y considerando la territorialidad, población y necesidades básicas de las municipalidades. La Ley establecerá cómo se descentralizará la Administración Pública y el traslado de competencia y la transferencia de recursos para el cumplimiento de esta norma. (16). (Constitución Política de Panamá, 1972)

En estos artículos se establece la condición de la Descentralización Política de los Municipios en todo el país y la aplicación de pasar competencias que corresponden municipios.

Igualmente, en el Artículo 237: “En cada distrito habrá una corporación que se denominará Consejo Municipal, integrada por todos los representantes de corregimiento y según corresponda y por concejales en distritos donde hay menos de cinco corregimientos. El Consejo Municipal regula la vida Jurídica de los municipios por medio de acuerdos y resoluciones que tienen fuerza de ley, dentro del distrito respectivo.” (17). (Constitución Política de Panamá, 1972)

Las normas constitucionales establecieron que este distrito sea reconocido y sea partícipe de la historia de la república de Panamá. Es pues, el distrito de La Chorrera con su Municipio, uno de los primeros que acoge la estructura municipal de la República de Panamá. Es así como se da a conocer este distrito, y actualmente se convierte en la Capital de la décima provincia por su población y múltiples comercios.

3. LEY N0. 37 DE DESCENTRALIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS, QUE REFORMA LA LEY N0. 66 DE 29 DE OCTUBRE 2015.

En atención a los diversos esfuerzos realizados para reformar y modernizar la administración Municipal, desde 1904 con la primera Constitución, en el artículo 233, del segundo título se reglamenta el tema de la descentralización, pero es en el año 2009 que se retoma este artículo constitucional, en la Asamblea Legislativa y se aprueba la Ley #37, sobre la Descentralización de los Municipios, y es hasta el 29 de octubre del 2015, que se concretiza este proyecto con la ley 66, que reforma la Ley 37 de 2009, que descentraliza la Administración Pública Municipal, y dicta otras disposiciones, entrando en vigencia, el 1º de enero del 2016, que le permite a los municipios realizar sus proyectos de mejoras comunales, fiscalizados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

El objetivo principal de esta Ley consiste en que se realice el proceso de descentralización de la Administración Pública, mediante el fortalecimiento de las

capacidades, la transferencia de los recursos necesarios a los gobiernos locales y la coordinación proveniente del gobierno central de la inversión pública.

En cuanto a estas normas y sobre las perspectivas esta Ley de Descentralización el presidente de la Asociación de Municipios de Panamá, señala: "Esta ley cambiará la vida de los ciudadanos, ya que el dinero que reciban los municipios será invertido en proyectos comunitarios que impactará en la calidad de vida de los panameños" (18). (Panamá L. e., 2016)

La Ley establece el control previo para todos los Municipios y Juntas Comunales del país. Los Municipios y Juntas Comunales deberán contar con una estructura administrativa básica para la formulación, ejecución de obras y control interno del presupuesto municipal.

En la estructura organizacional se crea "la Secretaria Nacional de Descentralización, está adscrita al Ministerio de la Presidencia y cuenta con un Comité Ejecutivo integrado por: los ministros de la Presidencia, quien lo presidirá; Gobierno y Justicia, Economía y Finanzas, Obras Públicas y Ambiente, el presidente de la Asamblea Nacional de Diputados, un representante de la Asociación de Municipios de Panamá, (AMUPA); un representante de la asociación de alcaldes de Panamá, (ADALPA); un representante de la Coordinadora nacional de representantes, (CONARE) y el Contralor General de la República asistirá a las reuniones del Comité Ejecutivo, con derecho a voz". (19) (La Estrella de Panamá, 2016)

Los representantes de esta Ley mencionados en el párrafo anterior tienen la responsabilidad de definir políticas, proyectos y programas.

Con las declaraciones del presidente de la asociación de municipios, se confirma lo descrito anteriormente, esta Ley en su orígenes busca el desarrollo de las comunidades a través de proyectos bajo la administración de los municipios, además se puede implementar el perfeccionamiento del recurso humano; trayendo consigo el avance comunitario y respondiendo directamente a las necesidades colectivas de los sectores, barrios o corregimientos que forman parte del Distrito, mejorando la calidad de vida de los moradores, e inclusive de los trabajadores de la institución, logrando de esta forma dar respuesta concreta a las necesidades sociales de los moradores de los 18 corregimientos.

Es conveniente mencionar el artículo 33 de la Ley 66 de octubre del 2015, de la Descentralización de los Municipios de Panamá, que indica que la junta comunal contará con estructura administrativa.

En igual forma se enuncia que en materia de Recursos Humanos los municipios se regirán por la Ley que establezca la Carrera Administrativa. (Artículo 34). El artículo 94 de la Ley 37-.2009, quedará así: “Los Municipios se regirán en materia de Recursos Humanos por la Ley que establezca y regule la carrera administrativa municipal, para garantizar los derechos y deberes de los servidores públicos municipales y sus relaciones con la administración de los gobiernos locales, y contarán con un sistema de administración de recursos humanos, para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a estos servidores públicos”. (20) (Ley 66 de Descentralizacion, 2016)

Esta Ley de Descentralización es de suma importancia para los municipios, en el municipio de La Chorrera ya se ha implementado esta Ley, desde el 2016, por lo que, a través de los cabildos abiertos o consulta ciudadana, tal cual lo establece esta Ley que orienta para desarrollar proyectos en todos los corregimientos del distrito.

C. LEGISLACIÓN SOBRE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN PANAMA.

Nuestro país, en comparación con otros países Latinoamericanos, cuenta con una estructura gubernamental, formularios y procedimientos modernos que instruyen cierta flexibilidad a los procedimientos y al manejo de los asuntos administrativos.

1. ANTECEDENTES

La Constitución Política de 1941, de la República de Panamá, en el artículo 159, dice: “La Ley establecerá y reglamentará la Carrera Administrativa para aquellos empleados público que determine la misma Ley, sin embargo, el ambiente político hace que la norma jurídica contenida en este artículo no sea implementada ni desarrollada, por lo tanto, no logra el objetivo deseado. A pesar del fracaso de esta norma constitucional, muchos especialistas en la materia han admitido que este artículo es el camino decisivo para la transformación de la Administración Pública y en lo que concierne a la Administración de Personal.

Los constitucionalistas conscientes de la importancia que representaba la Carrera Administrativa para la legislación de los Estados modernos insertaron con gran precisión un capítulo exclusivo para la Carrera Administrativa; el cual formó parte del Título XII “De los Deberes y Derechos de los Servidores del Estado”, en la Constitución de 1946.

En cuanto a los servidores públicos cabe señalar que la Constitución Política de la República de Panamá contempla en su ARTÍCULO 299. “Son servidores públicos las personas nombradas temporal o permanentemente en cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Municipios, entidades autónomas o semiautónomas; y en general, las que perciban remuneración del Estado. (21) *ibid*

ARTICULO 300. Los servidores públicos serán de nacionalidad panameña sin discriminación de raza, sexo, religión o creencia y militancia política. Su nombramiento y remoción no será potestad absoluta y discrecional de ninguna autoridad, salvo lo que al respecto dispone esta Constitución. Los servidores públicos se regirán por el sistema de méritos; y la estabilidad en sus cargos estará condicionada a su competencia, lealtad y moralidad en el servicio. (22) (Constitución Política de República de Panamá, 1946).

En el Capítulo 2° Principios Básicos de la Administración de Personal Artículo 302. Dice lo siguiente: “Los deberes y derechos de los servidores públicos, así como los principios para los nombramientos, ascensos, suspensiones, traslados, destituciones, cesantía y jubilaciones serán determinados por la Ley. Los nombramientos que recaigan en el personal de carrera se harán con base en el sistema de mérito. Los servidores públicos están obligados a desempeñar personalmente sus funciones a las que dedicarán el máximo de sus capacidades y percibirán por las mismas una remuneración justa.” (22) (www.digeca.gob.pa/tmt/file/1175/constitución/pdf)

Mencionamos los artículos constitucionales debido a que enmarca lo relacionado al servidor público, pues, el municipio también está conformado por este personal, se señala en estos artículos el nombramiento del personal, su nacionalidad (panameños), sin discriminación y de los deberes y derechos de cada uno, entre otras.

Hay que señalar que en la Ley N° 9 de junio de 1994, establece que los municipios pueden incorporarse al régimen de carrera cuando lo soliciten sus Consejos Municipales (Artículo 198), esta Ley desarrolla los principios constitucionales relativos a la “Carrera Administrativa Municipal con el objeto de regular los derechos y obligaciones de los servidores públicos municipales y garantizar la eficiencia de la administración pública municipal, estableciendo un sistema de administración de los recursos humanos para estructurar sobre la base de méritos, lealtad, y eficiencia, los procedimientos y normas aplicables a los servidores públicos municipales, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religiosos o de cualquier otra índole”.

Esta misma Ley también señala el personal que no es de carrera por la naturaleza de su cargo, como personal de confianza, de libre nombramiento y remoción, por lo que establece que no están comprendidos en la Carrera Administrativa Municipal los siguientes servidores públicos:

1. “Los funcionarios de elección popular.
2. Los servidores públicos nombrados por tiempo determinado o por períodos fijos establecidos en la ley y los que sirvan cargos ad honorem.
3. Los servidores públicos de confianza son aquellos contratados para desempeñar funciones en interés directo de los Concejos Municipales o Intermunicipales, Alcaldías, Juntas Comunales con base al alto grado de confianza política en ellos depositado y aquellos otros, contratados temporalmente en atención al resguardo de la seguridad personal de los miembros del Concejo Municipal o Intermunicipal.
4. Las personas contratadas temporal y eventualmente para estudios, consultorías, asesorías, capacitaciones o labores específicas que no constituyan una actividad regular y continua de la Municipalidad o entidad municipal contratante y que requieran conocimientos técnicos o profesionales que no puedan desempeñarse por personal de esta.
5. Los servidores públicos nombrados interinamente.
6. Las personas contratadas temporalmente, para desarrollar labores que obedecen a la solución de necesidades temporales de la administración municipal, o las contratadas para la realización de obras, reparación de estas o para trabajos eventuales derivados de hechos o circunstancias extraordinarias”. (23) (www.asamblea.gob.pa/proyley/2014_P_014.pdf, 1994)

En atención al tema que nos ocupa en la Ley de Carrera Administrativa Municipal, en el artículo 4, establece que “Los municipios y las asociaciones municipales deberán elaborar y mantener actualizado el Manual de puestos de la organización, en el que se describa las funciones,

responsabilidades, requisitos y cualquier otro elemento correspondiente a la descripción y especificación de los puestos. Esas descripciones serán base para establecer los criterios de selección, la fijación de salarios y otros aspectos propios de la administración de recursos humanos. Para lo anterior, la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal elaborará un Manual General de Puestos, con base en el cual los municipios y las asociaciones municipales puedan elaborar sus manuales. (24) Ibid

Es nuestra intención que este documento servirá de guía a todos los Municipios y Juntas Comunes, para la elaboración de sus manuales de cargos de acuerdo con las necesidades de personal de cada uno y por región.

Finalmente se indica que la Ley se aplicará en los Municipios y Juntas Comunes, estos deberán elaborar y mantener actualizado el Manual de Puestos de la Organización, en el que se describa las funciones, responsabilidades, requisitos y cualquier otro elemento correspondiente a la descripción y especificación de los puestos. Esas descripciones serán la base para establecer los criterios de selección del personal, la fijación de salarios y otros aspectos propios de la Administración de Recursos Humanos. Para lo anterior, la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal elaborará un Manual General de Puestos, con base en el cual los municipios y las asociaciones municipales puedan elaborar sus manuales.

III. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE LA CHORRERA

En el año 2002, tras cumplirse 20 años de la muerte del constitucionalista Chorrerano Luis Emilio Veces Barría, se le da este nombre al municipio de La Chorrera. Ubicado en la central del distrito conocido como barrio Balboa, este insigne ciudadano fue elegido representante en el período 1972-1978, donde logro instalar 22 juntas locales. Actualmente este municipio está compuesto por direcciones, departamentos, secciones para lograr los objetivos trazados por esta institución, en la actualidad existen 18 Corregidurías, ubicada una en cada corregimiento, así como, una Corregiduría, nocturna en el municipio, por otro lado, existen Juntas Comunes y Locales en cada uno de los corregimiento y regimientos. A continuación, se describe los componentes esenciales de la organización del Municipio de La Chorrera.

MISIÓN

“Buscar el consenso y consolidación entre la comunidad, las Instituciones Públicas y Privadas, juntamente con la Alcaldía como principal vía para el desarrollo social, económico, productivo, cultural y ambiental del Distrito de La Chorrera.

VISIÓN

Desarrollar políticas municipales de consenso que permitan alcanzar la seguridad ciudadana, asegurando calidad de vida y bienestar social de sus habitantes, manteniendo la sostenibilidad económica, productiva y ambiental. Se desea formar un todo dinámico en el proceso de integración, a través de la participación ciudadana, fortaleciendo con solidez la cultura, los valores y la protección dentro del entorno natural del Distrito de La Chorrera. Establecer las políticas y estrategias que brinden la seguridad jurídica y garantías a la inversión privada, al igual que el ambiente, los atractivos y trato debido al turista”. (23)

(www.chorrera.municipio.gob.pa)

Este municipio cuenta con una estructura administrativa para cumplir con las tareas propias del mismo, desplegándose así, una cantidad de direcciones y secciones con tareas específicas en los departamentos y áreas o secciones que logran cumplir con las responsabilidades de cada uno. Sin embargo, actualmente esta estructura no está acorde con la realidad administrativa del municipio debido a los cambios y anexos de estructuras físicas para nuevos departamentos que coadyuven al cumplimiento de las funciones, así como, a las exigencias y a las necesidades de los moradores y comercios del distrito. Seguidamente se presenta lo anunciado anteriormente.

A. ESTRUCTURA MUNICIPAL.

Como es conocido la estructura organizacional es una representación gráfica para identificar a la institución, es evidente también que en esta estructura se encuentran personas que hacen posible la representación de esta para el buen desempeño.

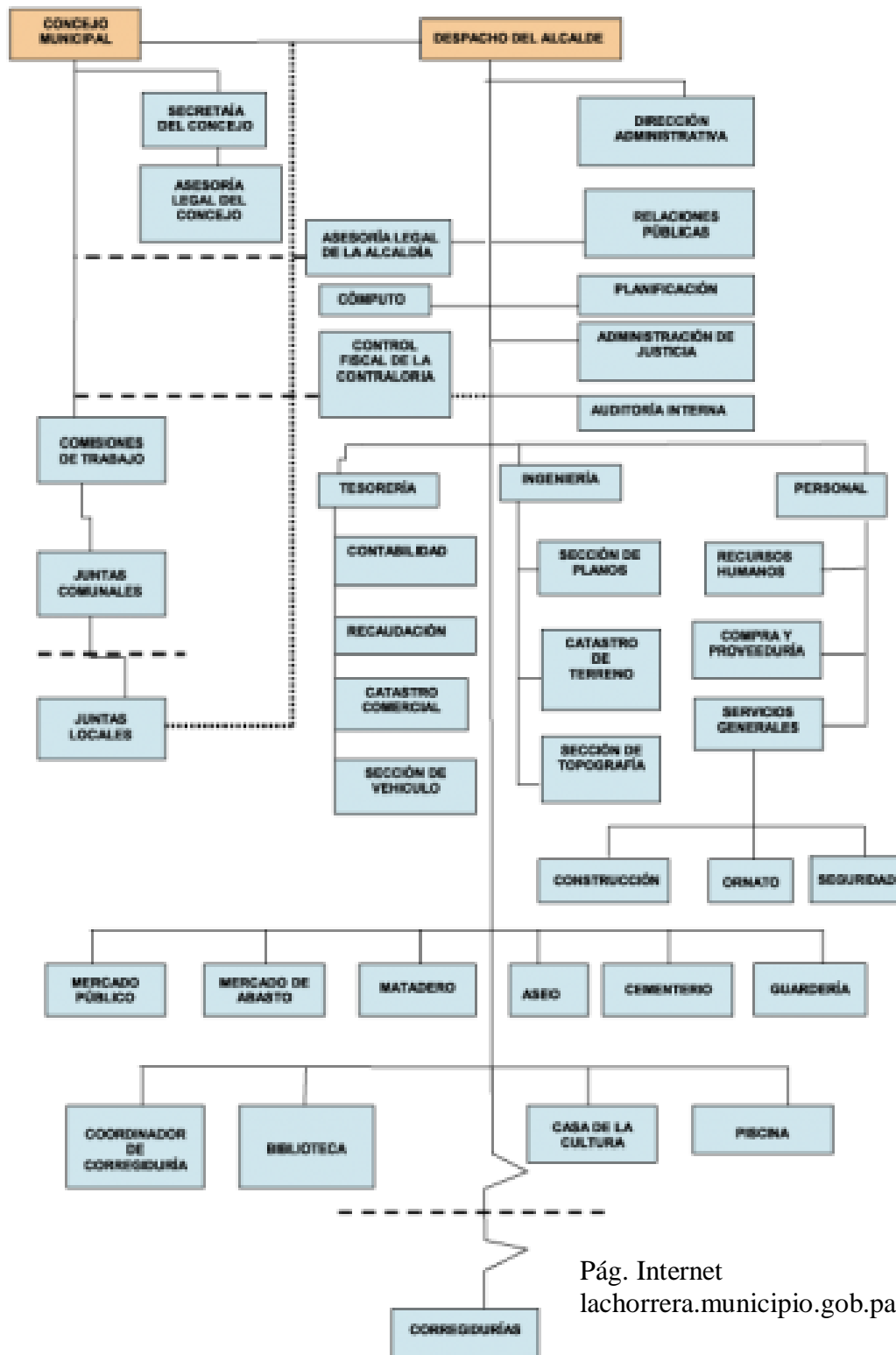
La estructura del municipio está compuesta por el Concejo Municipal, la Alcaldía, Direcciones, Departamentos, Secciones, la Juntas Comunales, Juntas Locales y Corregidurías estas tres últimas se encuentran en los 18 corregimientos. Esta estructura está distribuida por distintas áreas de funcionamiento que se encuentran en la representación gráfica, de la siguiente manera:

Concejo Municipal, Secretaría del Concejo, Asesoría Legal del Consejo, Comisiones de Trabajo, Juntas Comunales, Juntas Locales, Despacho del Alcalde, Dirección Administrativa, Asesoría Legal de la Alcaldía, Relaciones Públicas, Cómputo, Planificación, Administración de Justicia, Auditoría Interna, Tesorería, Contabilidad, Recaudación, Catastro Comercial, Sección de Vehículos, Ingeniería, Sección de Planos, Catastro de Terrenos, Sección de Topografía, Personal, Recursos Humanos, Compra y Provedurías, Servicios Generales, Construcción, Ornato, Seguridad, Mercado Público,

Mercado de Abastos, Matadero, Aseo, Cementerio, Guardería, Coordinador de Corregidurías, Biblioteca, Casa de la Cultura, Piscina y la 18 Corregidurías.

Seguidamente se presenta la representación gráfica de la estructura vigente del municipio de La Chorrera. Hacemos constar que como el proyecto está dirigido al área de Recursos Humanos solo nos enfocaremos hacia ese espacio exclusivamente, la estructura general se presentó como referencia o muestra de su existencia y distribución de los espacios administrativos de funcionamiento.

Estructura Orgánica del Municipio de La Chorrera



Pág. Internet
lachorrera.municipio.gob.pa

La estructura orgánica del Municipio se divide en dos áreas; Consejo Municipal quien es máxima autoridad municipal, donde se aprueban decretos, reglamentos, proyectos, entre otras, y el área administrativa presidida por el alcalde.

B. NIVEL POLÍTICO Y DIRECTIVO

El régimen municipal de Panamá Oeste está compuesto como lo señala la Ley de la siguiente forma: Concejo Municipal, Alcaldía, Juntas Comunales, Juntas Locales y Corregidurías.

1. CONCEJO MUNICIPAL:

El Concejo Municipal, autoridad máxima en todos los municipios, conformado por todos los representantes de los corregimientos en cada distrito, son los encargados de aprobar o rechazar los proyectos, inversiones y nombramientos del personal en su totalidad, entre otras actividades que el alcalde como el director administrativo pueda presentar ante este máximo gobierno municipal, pues los representantes son los que toman las decisiones finales, esta modalidad es asumida por el municipio en estudio, podemos recalcar respecto a esto lo que establece la Constitución Política de 1972, en el artículo que procedemos a transcribir:

ARTICULO 242. Es función del Concejo Municipal, sin perjuicio de otras que la Ley señale, expedir, modificar, reformar y derogar acuerdos y resoluciones municipales, en lo referente a:

1. La aprobación o el rechazo del Presupuesto de Rentas y Gastos Municipal que formule la Alcaldía.
2. La determinación de la estructura de la Administración Municipal que proponga el Alcalde.
3. La fiscalización de la Administración Municipal.
4. La aprobación o el rechazo de la celebración de contratos sobre concesiones y otros modos de prestación de servicios públicos, y lo relativo a la construcción de obras públicas municipales.
5. La aprobación o la eliminación de impuestos, contribuciones, derechos y tasas, conforme a la Ley.
6. La creación o la eliminación de la prestación de servicios públicos municipales.
7. El nombramiento, la suspensión y remoción de los funcionarios municipales que laboran en el Concejo Municipal.
8. La ratificación del nombramiento del Tesorero Municipal que haga el Alcalde.
9. Las materias vinculadas a las competencias del municipio, según la Ley. Los acuerdos municipales tienen fuerza de Ley dentro del respectivo municipio. (24)

(pdba.georgetown.edc/constitutions/Panamá/vigente.pdf, 2004)

Este órgano de mando superior juega un papel trascendental en cuanto a las tomas de decisiones, pues el concejo en pleno es quien aprueba y dice que se puede hacer y que no se puede hacer. Actividades que se realizan en reuniones y quedan plasmadas en actas.

2. ALCALDÍA

El Manual de Organización y Funciones del Municipio de La Chorrera, según lo establecido en la guía de Manual de Organización Municipal y Participación ciudadana de octubre de 2002, en detalle señala lo siguiente

OBJETIVO

Generar el progreso de la comunidad y administrar los recursos del Municipio en cumplimiento de los deberes legales y constitucionales.

FUNCIONES DE LA ALCALDÍA

- “Administrar los fondos municipales
- Elaborar el proyecto de presupuesto de rentas y gastos anuales que contemplan los programas de funcionamiento e inversiones públicas para el próximo periodo.
- Ordenar y controlar los gastos de funcionamiento de inversiones.
- Mantener el orden público dentro del distrito cooperando con la Policía.

- Dar cumplimiento en el Distrito de todas aquellas disposiciones dictadas por autoridades nacionales de mayor jerarquía o cualquier otro documento o disposición que la comunidad deba conocer.
- Recibir, custodiar y controlar el efectivo, cheque, bonos y cualquier documento que forman parte del activo, pasivo o del patrimonio de la institución.
- Establecer y ordenar el sistema y las normas tributarias de carácter municipal en el distrito.
- Dirigir y coordinar la labor de recolección de basura en el distrito.
- Mantener en buenas condiciones el depósito o crematorio municipal.
- Velar por el mantenimiento y cuidado de la infraestructura e instalaciones del Mercado Público.
- Salvaguardar la observación de las normas higiénicas y de precios exigidos por las leyes nacionales, en las actividades de venta o expendio de alimentos.
- Supervisar que todas las actividades de sacrificio de ganado vacuno y porcino se ajusten a las disposiciones sanitarias y fiscales exigidas por el municipio.
- Velar por el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo, en lo que respecta a infraestructura, equipo y materiales de trabajo.
- Cuidar de las reses, sus carnes y subproductos mientras estén en las instalaciones del Abattoir y sean responsabilidad del Municipio.
- Organizar y realizar todos los preparativos previos a los sepelios, lo cual incluye el garantizar la disponibilidad de bóvedas sepulcrales o la excavación de fosas, así como el desalojo de las bóvedas al finalizar el contrato de arriendo.
- Cuidar de las instalaciones físicas del cementerio, criptas y mausoleos.
- Velar por el aseo y ornato de las instalaciones del cementerio y sus alrededores.

- Administrar los bienes raíces, propiedad del municipio y velar por su óptima utilización.
- Supervisar el cumplimiento de los planes de desarrollo urbano aprobado para el distrito y velar por el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas.
- Planificar, ejecutar y supervisar proyectos de construcción que realice el municipio.
- Establecer, coordinar y orientar los servicios públicos municipales.
- Elaborar y ejecutar programas sociales, desarrollar programas recreativos culturales que coadyuven el bienestar social de la comunidad.
- Velar por el mantenimiento y embellecimiento de la zona y parque público.
- Establecer y actualizar la nomenclatura de calles y avenidas.
- Mantener actualizado un registro de personas naturales y jurídicas obligadas al pago de los tributos municipales.
- Dar mantenimiento a la infraestructura municipal (Piscina, Biblioteca, Gimnasios y otros)
- Coadyuvar con la protección del medio ambiente.
- Suministrar las placas vehiculares desechos de estacionamientos y terminales de transporte”. (25) (www.mef.gob.pa/es/guia sobre organización municipal participación popular pdf., 2002)

Como podemos observar el Manual de Organización señala una gran cantidad de responsabilidades en cuanto al desarrollo de programas y proyectos en todos los aspectos, sociales, culturales, recreativos, seguridad, salud, servicios públicos, entre otras, para ofrecer una calidad de vida y esparcimiento a los residentes del distrito, así como el crecimiento y ordenamiento territorial cumpliendo con las normas establecidas en la

Constitución Política, mismas que están contempladas en la administración de la alcaldía del Municipio de La Chorrera.

El Municipio de La Chorrera, igual que los demás municipios del país, tiene la obligación de conquistar impuestos a través de los servicios propios del gobierno, comercios y demás actividades con fines de lucro que se establezcan o radiquen en el sector con la finalidad de que estos sean revertidos en mejoras en todo el distrito, creando proyectos en beneficio de todos los moradores de los 18 corregimientos.

El concejo municipal debe trabajar coordinada e integralmente con la alcaldía para el logro de la Misión, Visión y Objetivos municipales.

Dentro de la estructura corresponde al nivel político Directivo, los Alcaldes de libre nombramiento y remoción, quien es elegido por los moradores mayores de edad de todo el distrito de La Chorrera, (18 corregimientos), que lo conforman, por lo que este, al ser elegido como autoridad del distrito debe cumplir las atribuciones contempladas en el artículo constitucional siguiente:

En la Constitución de 1972, se señala las funciones propias de los alcaldes en toda la República de Panamá. Como norma constitucional, contempla lo siguiente:

ARTICULO 243. Los Alcaldes tendrán las atribuciones siguientes:

1. Presentar proyectos de acuerdos, especialmente el de Presupuesto de Rentas y Gastos.
2. Ordenar los gastos de la administración local, ajustándose al Presupuesto y a los reglamentos de contabilidad.
3. Nombrar y remover a los funcionarios públicos municipales, cuya designación no corresponda a otra autoridad, con sujeción a lo que dispone el Título XI.
4. Promover el progreso de la comunidad municipal y velar por el cumplimiento de los deberes de sus funcionarios públicos.
5. Ejercer las otras atribuciones que le asigne la Ley.

Es importante señalar como hemos estado describiendo en esta investigación las tareas y responsabilidades propias del alcalde que son de suma importancia para el progreso, crecimiento y desarrollo de los pueblos que lo componen ya que la constitución los señala como la máxima autoridad del distrito.

Sin embargo, tomando como referencias las normas constitucionales y enfocándonos a la realidad actual del distrito, que desde el 1 de enero de 2014, fue formalizada la creación décima provincia en la República de Panamá, a partir de los territorios divididos de la provincia que se encuentran al oeste del canal de Panamá, conformado por cinco (5) distritos: **Arraiján, Capira, Chame, La Chorrera y San Carlos**. La capital de esta nueva provincia es el **distrito de La Chorrera**. Las funciones del alcalde de la capital de esta

provincia se han incrementado, misma que presentamos y que se encuentran para su aprobación y divulgación.

Según el Manual de Organización de los Municipio, para el Municipio de La Chorrera, detalla:

3. ATRIBUCIONES DEL ALCALDE

- Presentar al Concejo Municipal un Plan Quinquenal y Anual para el desarrollo del Distrito preparada con la colaboración del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ordenar los gastos de administración local, ajustándose al presupuesto y a los reglamentos de contabilidad.
- Nombrar y remover a los Corregidores y a los funcionarios públicos municipales cuya designación no corresponda a otra autoridad con sugestión a lo que dispone el titular XI de la Constitución Nacional.
- Designar en calidad de colaboradores o auxiliares permanentes, a los especialistas que se requieran en cada una de las actividades de la administración municipal, cuando el municipio contare con recursos para ello.
- Promover el progreso de la comunidad municipal y velar por el cumplimiento de los deberes de sus servidores imponiéndoles sanciones que comprendan suspensión no mayor de tres días ni multas mayor de B/. 15.00 (quince balboas)
- Finalizar el horario de trabajo de los servidores públicos municipales, si por acuerdo municipal no se hubiese fijado.

- Vigilar las labores en las oficinas municipales para que cumplan leal y fielmente los deberes a ellos encomendados.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Concejo Municipal.
- Presentar al Concejo municipal el 2 de septiembre de cada año una memoria de su gestión administrativa.
- Dictar decretos en desarrollo de los acuerdos municipales y en los asuntos relativos a su competencia.
- Suministrar a los servidores públicos y a los particulares los informes que soliciten sobre los asuntos que se ventilen en su despacho que no sean de carácter reservado.
- Sancionar las faltas de obediencia y respeto a su autoridad con multa de B/. 5.00 (cinco balboas) a B/. 100.00 (cien balboas) o arresto equivalente, con arreglo a lo indicado en las disposiciones legales vigentes.
- Firmar juntamente con el tesorero municipal, los cheques girados contra el Tesoro municipal, manual o mecánicamente.
- Todas las demás que señalen las leyes, los acuerdos municipales y los organismos públicos de mayor jerarquía de la Nación.
- También corresponden a los Alcaldes Municipales el cumplimiento de las siguientes funciones:
- Publicar en el Distrito las disposiciones dictadas por autoridades nacionales competentes de mayor jerarquía y cualesquiera otros documentos oficiales que la población deba conocer.
- Mantener el orden público en el distrito con la cooperación de la Policía.
- Desempeñar las demás funciones previstas en la Constitución o las leyes y las que le deleguen el Gobernador de la Provincia.

Como toda organización, el Municipio de La Chorrera, para su buen funcionamiento administrativo y de campo cuenta con un equipo de colaboradores que ocupan diferentes cargos para el logro de los objetivos establecidos.

El Municipio de La Chorrera no se ha implementado la ley la Carrera Administrativa por lo que se da un sistema de nombramiento inestable por cinco años mientras dure el período político, sin embargo, notamos que hay personal que cuenta con varios años de estar laborando en este municipio, pero sin ocupar cargo de mando o jefaturas y sin la seguridad de una estabilidad laboral, por lo que son vulnerables a los cambios políticos.

Se han presentado los aspectos básicos de la estructura organizacional del municipio, en el cual se observa que el Departamento de Recursos Humanos (gráficamente), se presenta en un segmento lateral, en un recuadro inmediatamente superior se encuentra el título “personal” y luego el Departamento de Recursos Humanos. En cuanto a la línea de autoridad se puede interpretar que depende del alcalde, no obstante, en sus funciones señala que debe presentar informe a la Dirección Administrativa, en tanto en las funciones de la Dirección Administrativa no se especifica la responsabilidad sobre departamentos específicos, el enunciado de la función dice: Planificar, organizar, coordinar y evaluar. (ver organigrama. pág. 64)

4. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (NIVEL DE AUXILIAR DE APOYO)

OBJETIVO

Brindar y proveer los recursos necesarios a las distintas unidades administrativas del Municipio de La Chorrera, para el cumplimiento de sus actividades y metas de acuerdo con los lineamientos y normas de la modernización de la Gestión Pública Municipal.

FUNCIONES

- Planificar, organizar, coordinar y evaluar con las unidades administrativas de la municipalidad la implementación de las políticas y procedimientos establecidos para lograr la eficiencia del Recurso en la gestión municipal.
- Coordinar y efectuar las acciones administrativas necesarias que permitan la adquisición, distribución y custodio de bienes y servicios a fin de que estén disponibles afortunadamente para el buen funcionamiento de la entidad municipal.
- Planificar, organizar y coordinar las actividades de los servicios generales relativos al mantenimiento Aseo y Seguridad de los bienes muebles e inmuebles de propiedad municipal.
- Elaborar informes mensuales al despacho de la alcaldía presentando los logros, problemas, deficiencias y recomendaciones a considerar de forma tal que se mejore el servicio, el apoyo indispensable para la buena marcha de la gestión municipal.
- Las demás que se le asignen.

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

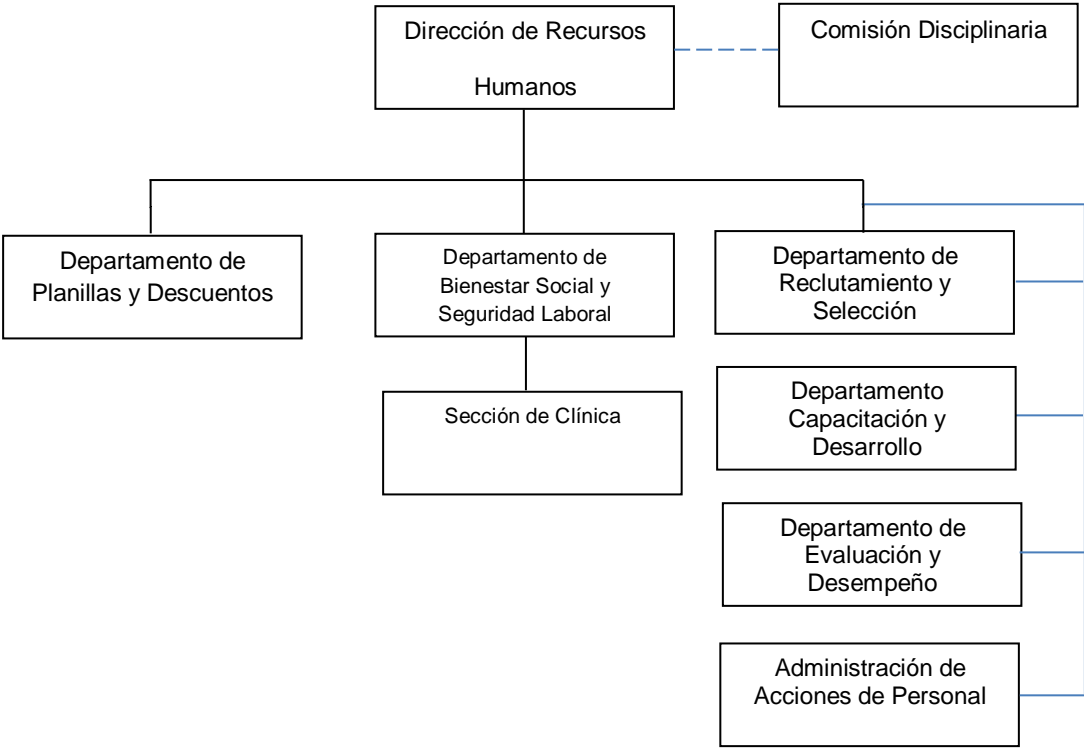
FUNCIONES

- Formular las bases normativas y reglamentarias que permitan la adecuada utilización del recurso humano.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación orientada al desarrollo integral del personal.
- Mantener actualizado de recurso humano que proporcione los elementos necesarios para el análisis cuantitativo de la fuerza laboral disponible en el Municipio.
- Establecer y aplicar criterios de soluciones al Recurso Humano y patrones de cualidad para la admisión del personal necesario y procurar una redistribución razonable adecuada del mismo.
- Promover y mantener la armonía laboral a través de una adecuada interpretación de las leyes y acuerdos que afecten la relación laboral en procurar el bienestar del trabajador y la institución.
- Registrar y Controlar las acciones del Personal Municipal.
- Interpretar el Reglamento Interno y aplicar las disposiciones que el mismo establezca.
- Preparar informes mensuales a la Dirección Administrativa.
- Las demás que se le asignen.

Señaladas las funciones de la Dirección Administrativa y lo analizado en el Departamento de Recursos Humanos presentamos una propuesta acorde con las exigencias de la Ley de Descentralización, así como la Ley de Carrera Administrativa Municipal. Tomando en

consideración la reciente aprobada Ley de Descentralización que hace que los municipios a nivel nacional den un giro completo, en cuanto a la actualización de sus funciones, estructuras y proyectos relacionados con la rendición de cuentas, así como la actualización y modernización de sus estructuras y funciones, mostramos la propuesta para actualizar la estructura orgánica de la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de La Chorrera que contribuya a la implementación de la Carrera Administrativa Municipal en este municipio.

C. PROPUESTA. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MUNICIPIO DE LA CHORRERA



Para desarrollar las funciones específicas de la estructura propuesta, se desglosan las actividades de la Dirección, los departamentos y las secciones que hemos sugerido para el buen funcionamiento de esta Dirección en beneficio del Municipio como un todo y que responda directamente al señor alcalde y actúe como un nivel asesor y coordinador, si se diera el caso, tanto para la máxima autoridad administrativa, así como para los directores de los departamentos y direcciones.

1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

Proveer, mantener y desarrollar un personal altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, además de garantizar un clima laboral agradable, brindando las herramientas adecuadas que permitan la integración del personal con sus tareas y área de trabajo de forma organizada, altamente eficiente, eficaz y productiva

FUNCIONES

- Ser un ente asesor al alcalde y de las distintas autoridades municipales, en materia de administración de recursos humanos.
- Mantener una base de datos actualizada para la contratación de personal nuevo e idóneo.

- Implantar una gestión de Recursos Humanos moderna, innovadora, eficaz y profesional, orientada a la ciudadanía, al servicio público, en especial a los funcionarios del municipio
- Crear una estructura de Organización orientada a la consecución de la eficiencia y la eficacia en la satisfacción de las demandas ciudadanas.
- Garantizar las condiciones laborales para el personal del municipio.
- Invertir en formación y desarrollo profesional.
- Mejorar la calidad de vida laboral.
- Interpretar y aplicar las políticas y normas, del Reglamento de la Carrera Administrativa, relacionado a la Planificación, Reclutamiento y Selección, Clasificación de Cargos y Remuneración, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Incentivos, Relaciones Laborales y Bienestar Social, Salud Ocupacional, Asistencia y Vacaciones, Tomando como referencia las directrices de los Órganos de Gobierno.
- Establecer relaciones de coordinación con entidades estatales, proyectos y programas relacionados con el bienestar del trabajador, salud ocupacional e higiene, seguridad laboral, capacitación, incentivos, de acuerdo con las normas establecidas en la legislación panameña.
- Recomendar ante el órgano o autoridad competente las reformas o modificaciones que requiera el Reglamento de la Carrera del Personal Administrativo.

- Atender consultas y reclamos relacionados con la interpretación y aplicación de las normas del Reglamento de Carrera, presentados por autoridades y funcionarios para sugerir soluciones adecuadas.
- Suministrar a la Comisión Disciplinaria de Recursos Humanos la información necesaria para la atención de casos disciplinarios.
- Participar en la formulación de programas internos que regulen las jubilaciones y pensiones del personal administrativo.
- Llevar un expediente individual de cada funcionario administrativo que contenga aspectos importantes de su historia laboral, tales como: nombramiento, clasificación, salarios, superación profesional, evaluación e incentivos, así como, las medidas disciplinarias de darse el caso
- Mantener el control de asistencia del personal administrativo y la aplicación de las sanciones disciplinarias e incentivos que se deriven de ese control.
- Desarrollar actividades para el reconocimiento de méritos al personal administrativo.
- Dirigir estudios técnicos para la creación o exclusión de cargos de Carrera Administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción, según los lineamientos establecidos en el Reglamento de Carrera y disposiciones de los de los órganos de Gobierno.
- Diseñar y mantener un sistema de información actualizado de los servidores que forman parte de la Carrera Administrativa, sobre los siguientes aspectos: nombre,

cargo que desempeña, tiempo de servicio, salario y cualquier otro dato de importancia para esta investigación.

- Prevenir los riesgos laborales, mediante la evaluación y adopción de medidas preventivas.
- Presentar informes periódicos a la Autoridad competente
- Cualquier otra función que asigne la autoridad competente.

2. DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

OBJETIVO

Certificar la selección o atracción del mejor personal calificado para desempeñar los cargos que requieran ser ocupados y pronosticar las necesidades de personal idóneo a futuro.

FUNCIONES

- Planificar, coordinar y controlar la selección de personal administrativo, técnico y obrero del municipio.
- Mantener actualizado el Registro de candidatos elegible tanto Interno como Externo.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de ingreso de nuevo personal.
- Evaluar y controlar el cumplimiento de los requisitos mínimos para el ingreso del personal nuevo al municipio.

- Recibir y custodiar los documentos de los aspirantes a cargos, realizar la evaluación técnica de las credenciales y una vez efectuada la selección enviarlas al Archivo para su guarda y custodia definitiva.
- Realizar las entrevistas de preselección al igual que la aplicación de las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas específicas y psicológicas según los requisitos que exija el cargo en cuestión.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de Traslado Internos.
- Efectuar la inducción al personal que ingresa por primera vez al municipio. Expedir y controlar la entrega de los carnés de identificación del personal de la Institución.
- Efectuar y controlar el proceso de evaluación de Credenciales de los profesionales Universitarios y Técnicos superiores que ingresan a la institución
- Informar a los aspirantes de su ingreso o no a la institución.
- Planificar a corto y mediano plazo las necesidades del personal.
- Otras funciones que le sean asignadas por el supervisor inmediato, dentro del área de su competencia.

3. DEPARTAMENTO DE ACCIONES DE PERSONAL

OBJETIVO

Mantener actualizados los registros de las acciones del funcionario a fin de garantizar la aplicación de las disposiciones administrativas en materia de recursos humanos y facilitar a la dirección la toma de decisiones.

FUNCIONES

- Elaborar las acciones de personal relacionadas a los nombramientos, traslados, ascensos, suspensiones, destituciones y demás acciones que tengan que ver con el funcionario.
- Elaborar las distintas resoluciones que tengan que ver con los movimientos de personal y todo aquello que tenga incidencia con el estatus del personal que labora en el municipio.
- Orientar a los funcionarios del municipio lo referente a los trámites de recursos humanos.
- Mantener un registro actualizado de las acciones de personal con el fin de garantizar el manejo de la información que permita el manejo de una adecuada toma de decisiones.
- Tramitar, registrar y controlar todas las acciones de recursos humanos.
- Cualquier otra función que le delegue la dirección.

4. DEPARTAMENTO DE PLANILLAS Y DESCUENTOS

OBJETIVO

Contribuir con la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de las planillas y los informes estadísticos del movimiento de la planilla de todo el personal del municipio, así como el buen manejo de los descuentos adquiridos por los funcionarios con entidades externas y compromisos internos.

FUNCIONES

- Preparar y gestionar el trámite de las planillas regulares y especiales que incluye, sueldos, descuentos, cuotas obrero-patronales, etc.
- Administrar, y mantener actualizado el registro de información automatizado del Sistema de Planilla
- Elaborar informes estadísticos del movimiento de planillas de la Institución.
- Atender las solicitudes de descuentos salariales de los funcionarios por compromisos adquiridos con Instituciones públicas y/o privadas, así los descuentos aprobados por efecto de la aplicación de medidas disciplinarias (ausencias y tardanzas injustificadas, suspensiones, etc.)
- Realizar tareas afines según requerimiento o asignación de funciones.
- Cualquier otra función que le sea asignada al departamento según el superior

5. DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO

Formar, capacitar y actualizar al funcionario de la Institución para mantener los estándares de calidad y eficacia en el servicio prestado, además de Mejorar el nivel académico y contribuir en el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera del Municipio.

FUNCIONES

- Definir y coordinar los programas anuales de capacitación, en coordinación con los departamentos del municipio, de acuerdo con las necesidades.
- Velar porque los programas de capacitación cuenten con los recursos necesarios para la formación adecuada de los servidores de la Institución.
- Diseñar, orientar y dirigir la estrategia de capacitación y asistencia técnica de los trabajadores del municipio.
- Desarrollar programas de formación y capacitación continua.
- Enviar a los distintos departamentos con antelación la solicitud de las capacitaciones de sus trabajadores de acuerdo con el perfil y funciones relevantes a la materia de las capacitaciones, según sea el requerimiento.
- Fomentar la implementación de seminarios y talleres con temas actuales que permitan el desarrollo óptimo del servidor público que presta servicios en la Institución.

- Presentar al director de recursos humanos un listado de las actividades a realizar en el año donde se detalle los seminarios y capacitaciones y la fecha en que han de celebrarse.
- Presentar informes mensuales de las actividades desarrolladas por este departamento y los gastos incurridos en este período al director y alcalde.
- Cualquier otra actividad de capacitación o entrenamiento que sugiera la dirección.

6. DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO

Orientar a los funcionarios en su actuar profesional para lograr la mayor adecuación de estos en sus puestos de trabajo como el medio de obtener un rendimiento óptimo y satisfacción del trabajador con la finalidad de lograr el máximo compromiso del empleado que revierta en la eficiencia y eficacia hacia la institución.

FUNCIONES

- Asesorar a los Encargados de Recursos Humanos en la aplicación del Sub sistema de Evaluación del Personal.
- Coordinar, controlar, administrar y planificar todo el proceso de Evaluación del Desempeño y llevar datos estadísticos de los mismos.

- Desarrollar talleres prácticos sobre el Subsistema de Evaluación del Desempeño a los encargados y supervisores de las distintas de áreas administrativas del municipio.
- Elaborar instructivos y demás instrumentos a ser aplicados en los procesos de evaluación del desempeño del personal
- Gestionar la evaluación del desempeño de los servidores públicos que ocuparan cargos de carrera sin que se les haya conferido estatus como servidores de carrera conforme a la Ley y a los reglamentos establecidos.
- Realizar los estudios técnicos necesarios para la implantación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de Personal correspondiente.
- Elaborar los informes sobre las áreas con necesidades de capacitación a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño y los planes de desarrollo de recursos humanos, de acuerdo con los planes y programas de desarrollo de la Carrera Administrativa.
- Concienciar a colaboradores con todo lo relacionado a la evaluación.
- Cualquier otra actividad administrativa delegada por el superior.

7. DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL

OBJETIVO

Promover y desarrollar programas de Bienestar Social y Seguridad Laboral a fin de formar el desarrollo integral del servidor público con programas de salud y seguridad ocupacional y atender el ejercicio de la relación laboral con equidad y justicia.

FUNCIONES

- Satisfacer las necesidades laborales y de seguridad con la finalidad de evitar fricciones que generen conflictos organizacionales.
- Coordinar y colaborar con otras unidades administrativas de la Institución, en aspectos relativos a las relaciones laborales y el bienestar del trabajador.
- Realizar visitas periódicas en las áreas de trabajo vulnerables a riesgos.
- Procurar que los trabajadores gocen de buena salud y de bienestar físico, mental y social.
- Mantener estrecho contacto con las diferentes unidades administrativas y con los propios trabajadores, a fin de consultar situaciones que puedan estar afectando el normal desenvolvimiento laboral de los empleados y presentar los correctivos a seguir.
- Atender consultas individuales de los trabajadores en los asuntos de índole laboral y guardar absoluta confidencialidad.

- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas y laborales entre los trabajadores para optimizar la eficiencia, la eficacia y la productividad.
- Garantizar condiciones personales, laborales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud.
- Promover el bienestar sicológico de los servidores, a fin de lograr un recurso humano proactivo, motivado y comprometido con la visión del Municipio.
- Elaborar y ejecutar programas de prevención dirigidos a promover niveles óptimos de salud mental entre los servidores.
- Organizar actividades sociales, deportivas, culturales y de diversión.
- Dar respuestas a necesidades personales, así como crear clubes y cooperativas de consumo, guarderías, acciones de formación a los servidores legislativos en tareas no laborales, ejemplo: cursos de cocina, costura y otros.
- Elaborar programas sobre servicios y beneficios sociales para los servidores con problemas laborales comprobados (Pólizas de seguros colectivas, flexibilidad de horarios, apoyo a la educación formal, incentivos al ahorro, apoyo en los servicios de cafetería y/o restaurantes) entre otros.
- Las demás funciones relacionadas al departamento, asignadas por el superior.

8. SECCIÓN DE CLÍNICA MÉDICA

OBJETIVO

Brindar a los trabajadores un adecuado y oportuno servicio de salud médica y psicológica que le permita al trabajador contar con buena salud y al municipio un personal saludable y productivo.

FUNCIONES

- Brindarle de manera periódica al trabajador, charlas de orientación médica y psicológica que coadyuven a su crecimiento personal y emocional.
- Promover, proteger, conservar, restituir y rehabilitar, la salud a los servidores de la Institución a través de una atención integral y preventiva.
- Prestar el servicio de atención médica general y odontológica preventiva a los servidores municipales en forma periódica.
- Atender la demanda de carácter curativo del servicio médico requerido por el funcionario de la Institución.
- Prestar los servicios psicológicos necesarios a los funcionarios que así lo requieran
- Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos.
- Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores.
- Elaborar los informes de evaluación de resultados.
- Formular el anteproyecto de presupuesto del departamento.
- Las demás funciones que se le asignen, (26) (Asamblea, 2016)

Con la finalidad de que el municipio de La Chorrera se establezca una dirección de manejo del recurso humano, proveyendo el personal con perfil específico para ocupar los cargos y sobre todo para el logro de los objetivos se presentó la propuesta de la estructura de la Dirección de Recursos Humanos, con sus departamentos y funciones para facilitar a este, el ingreso de los funcionarios a la carrera administrativa municipal. Se considera que los departamentos desarrollados este proyecto son necesarios para el buen funcionamiento del municipio de forma integral.

9. COMISIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO

Garantizar un régimen disciplinario con equidad, transparencia y sin distingo brindándole seguridad y respaldo laboral justo a los trabajadores y al municipio, con total imparcialidad, destacando el clima laboral.

FUNCIONES

- Efectuar las investigaciones necesarias de los casos disciplinarios e información para preparar informes laborales que contemplen y reflejen alternativas o soluciones a las distintas situaciones del entorno laboral.
- Atender los conflictos laborales y presentar informes, análisis, recomendaciones, alternativas y soluciones.

- Disponer de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los derechos, deberes y prohibiciones, bajo un régimen disciplinario administrado con equidad y justicia.
- Dar seguimiento a la aplicación de las medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento de las normas y del régimen disciplinario.
- Orientar y educar a los servidores del municipio en el régimen disciplinario en cuanto a sus derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones.
- Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos.
- Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores y del personal atendido.
- Elaborar los informes de evaluación de resultados de la disciplina.
- Formular el anteproyecto de presupuesto del Departamento.
- Otras funciones asignadas por el jefe superior.

IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMMINISTRATIVO DEL MUNICIPIO DE LA CHORRERA

Con el propósito de complementar el trabajo de investigación, determinamos aplicar un cuestionario a los funcionarios del municipio, de la tal manera que se pueda conocer si están informados sobre algunos requerimientos que posibilitan el mejoramiento de la administración de recursos humanos. Además, consideramos que era necesario indagar sobre el clima laboral, en el municipio.

En este punto pasamos a presentar la percepción de las personas que colaboran en el municipio de La Chorrera, en atención a su ambiente laboral.

La encuesta que presentamos a continuación fue aplicada al personal administrativo del municipio en estudio, cuya cantidad encuestada corresponde a una muestra representativa de la población con el propósito de conocer su percepción en cuanto a sus condiciones labores, clima organizacional y conocimiento acerca del manual de cargos.

La muestra corresponde aproximadamente al 30% de los colaboradores, dado que al momento de iniciar la investigación existía una población cerca de 380 funcionarios, incluyendo personal de libre nombramiento (jefes) y demás personal administrativo.

En la página siguiente se presentan las preguntas, sus respectivas respuestas, brindadas por cada uno de los encuestados, así como las gráficas correspondientes con el porcentaje de las respuestas obtenidas de los encuestados.

Como es de esperar en toda organización encontramos personas resistentes a realizar cambios y poco cooperativas por lo que una persona en particular no lleno la hoja de la encuesta, esta fue tomada en consideración para el análisis de las encuestas y representada gráficamente.

A continuación, se presentan las encuestas aplicadas al personal administrativo del Municipio de la Chorrera, colaboradores de distintos departamentos.

A. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MUNICIPIO DE LA CHORRERA

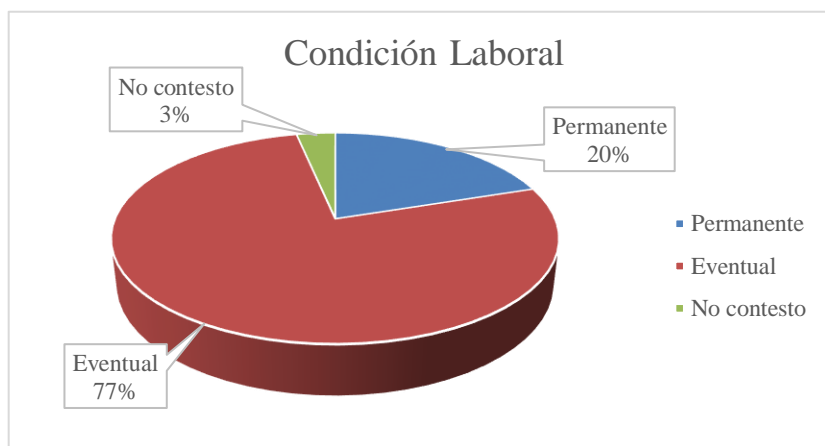
GRÁFICA No. 1

CONDICIÓN LABORAL

1.Cuál es la condición laboral que ocupa en el Municipio de La Chorrera

Permanente	23
Eventual	6
No contest	1

El 20% de los funcionarios del municipio de La Chorrera, cuentan con contrato indefinido lo que les permite a estas personas permanecer por más tiempo en el trabajo. A diferencia del 77% del personal que esta con contrato definido, lo que le da poca estabilidad o que en cada año se le renueva el contrato, el 3% que se refleja en la gráfica representa a la persona que no contesto la encuesta.



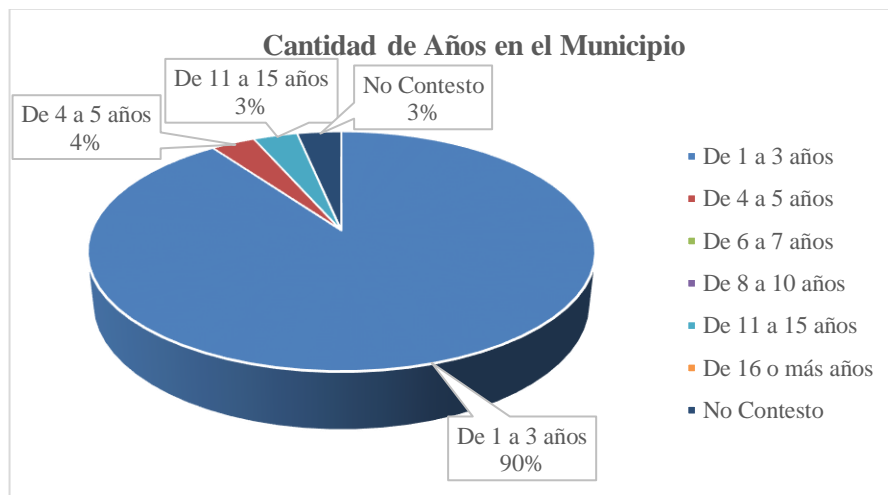
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 2
AÑOS DE SERVICIOS EN EL MUNICIPIO

2. Años de Servicio en el Municipio

De 1 a 3 años	27
De 4 a 5 años	1
De 6 a 7 años	
De 8 a 10 años	
De 11 a 15 años	1
De 16 o más años	
No Contestó	1

El 90% de los funcionarios administrativos encuestados no cuenta con estabilidad laboral, están en el rango de 1 a 4 años de servicio, lo que afecta su compromiso con la institución, pues están con la incertidumbre de perder el puesto de trabajo al terminar el año, porque no le renuevan el contrato o que, al terminar el período del gobierno, que consta de cinco años. Por tanto, no existe el empoderamiento y compromiso institucional. En la encuesta se aprecia que en el rango de 6 a 10 años no hay funcionarios con esta cantidad de tiempo.



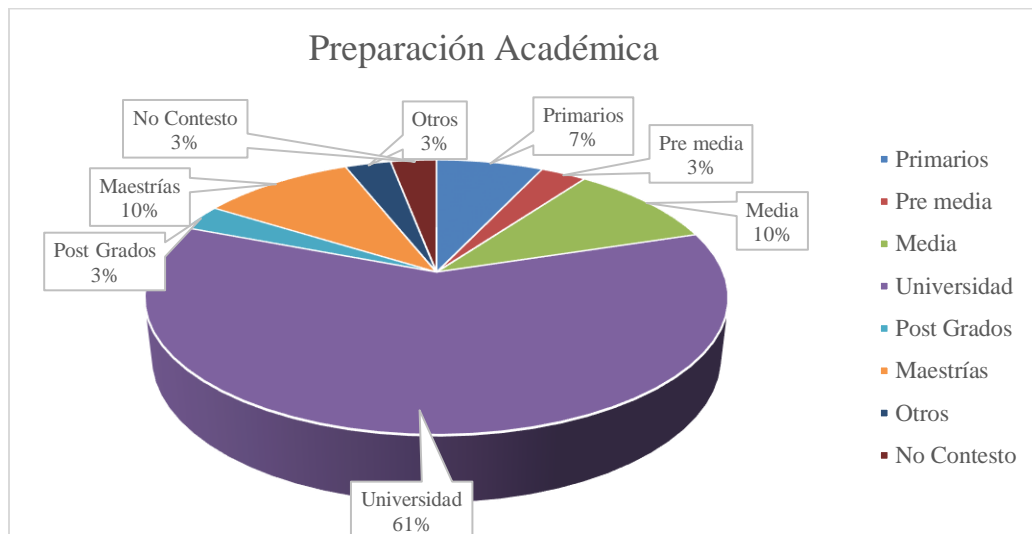
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 3
PREPARACIÓN ACADÉMICA

3. Señale en el siguiente cuadro.Cuál es su preparación académica

Primarios	2
Pre-media	1
Media	3
Universidad	18
Post Grados	1
Maestrías	3
Otros	1
No Contestó	1

El 61% de los funcionarios del municipio encuestados, cuentan con preparación académica a nivel superior, (Licenciatura) de lo que se podría deducir que estos tienen un conocimiento amplio en cuantos, a las funciones, sin embargo, no conocemos los títulos específicos y funciones que realizan según cargo desempeñado.



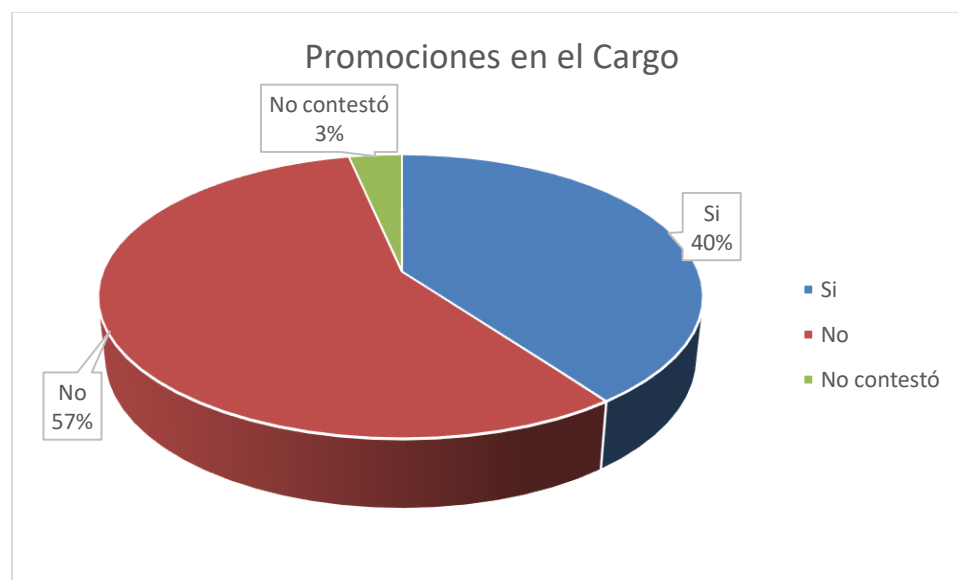
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 4
PROMOCIONES EN EL CARGO

4. Ha tenido promociones o cambio de Puestos de mayor nivel, en la estructura administrativa del municipio

Si	12
No	17
No contestó	1

En cuanto a las promociones laborales de los encuestados el 57% de los funcionarios no han sido promovidos de sus cargos, desde su inicio hasta la fecha, estos desempeñan las tareas que le fueron asignadas en la contratación, aunque solo han transcurrido 3 años del período en gestión, periodo en que fue aplicada la encuesta.



Fuente: Alicia Marín

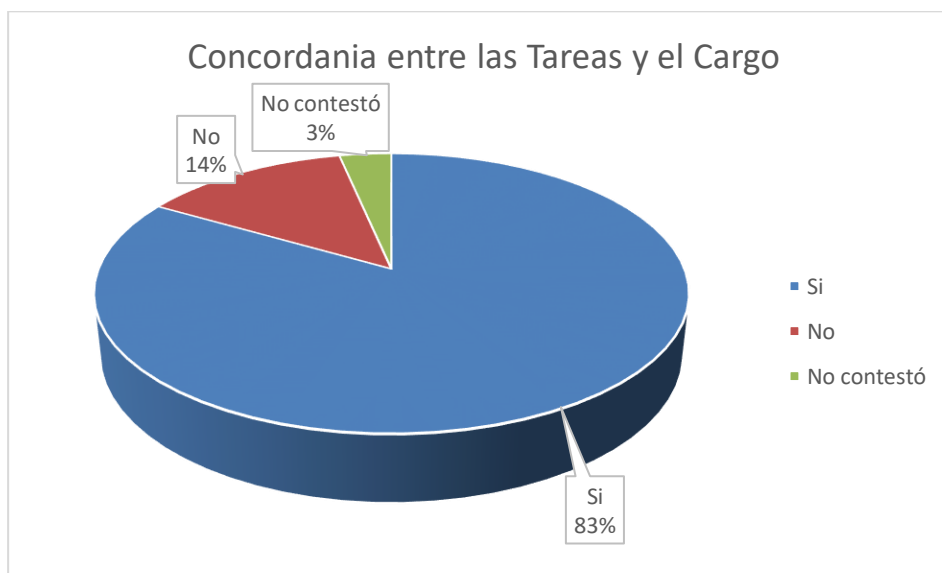
GRÁFICO No. 5

CONCORDANCIA ENTRE LAS TAREAS Y EL CARGO

5. Existe concordancia entre las tareas que desempeña y el cargo por las que fue contratado.

Si	25
No	4
No contestó	1

Según los funcionarios encuestados a cerca de las tareas que desempeñan y las tareas propias del título del puesto el 83% respondió que si realiza las tareas en la que fueron contratados y un 14%, aunque no se especificó, pues en algunos casos no existe partidas presupuestarias asignadas a los puestos que realizan. Por lo que se requiere una revisión de las estructuras acordes a las necesidades de la institución.



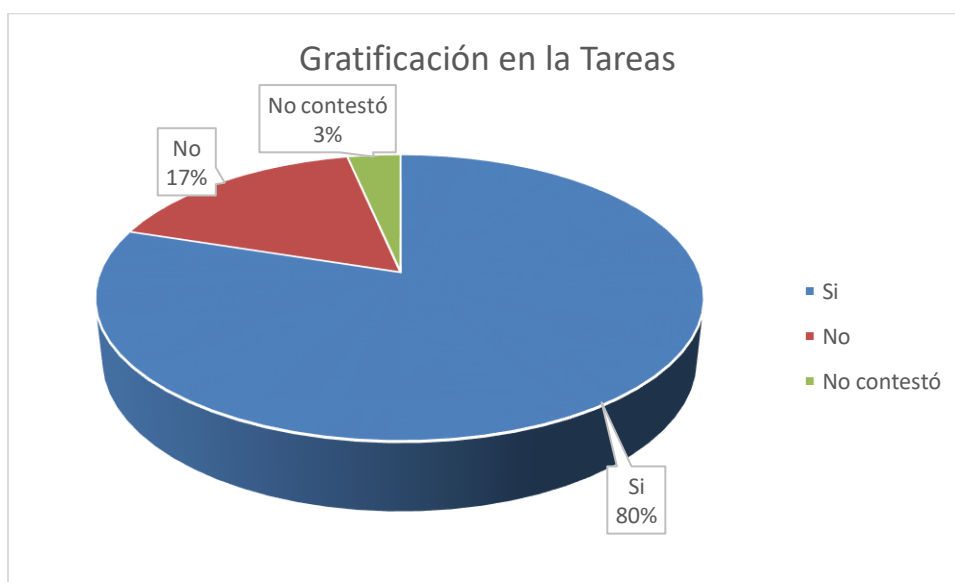
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 6
GRATIFICACIÓN EN LAS TAREAS

6. Siente que sus actividades son gratificantes

Si	24
No	5
No contestó	1

Los resultados de la pregunta relacionada con la gratificación de las tareas, a los funcionarios seleccionados en la muestra, de los cuales la mayoría respondieron que si son gratificantes sus tareas. Este total corresponde a un 80% de los funcionarios, al contrario del 17% que indican que no son gratificantes, pues este porcentaje, se supone que ocupan el cargo por una necesidad personal de adquirir ingresos o por cumplir con el período de gobierno en el que fueron contratados.



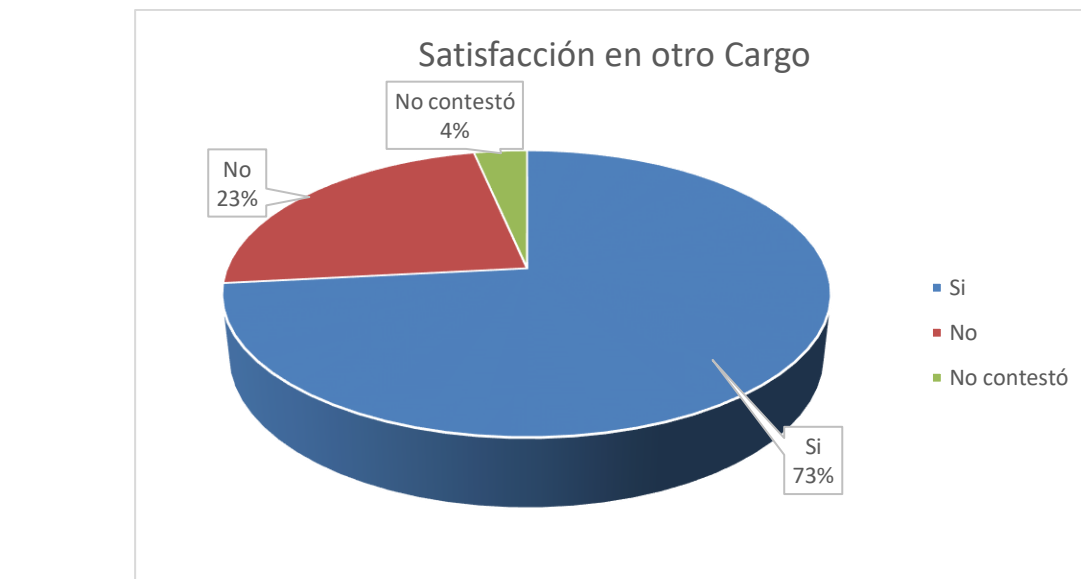
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 7
SATISFACCIÓN EN OTRO CARGO

7. En su opinión. En otro cargo podría tener mayor satisfacción

Si	22
No	7
No contestó	1

Para conocer un poco más acerca de la satisfacción laboral de los funcionarios encuestado realizamos la pregunta si para él, en otro cargo se sentiría más útil, más productivo de lo que se consiguió lo siguiente: el 73% respondió encontrarse satisfecho con las actividades que realiza, no obstante, el 23% señalan que en otro puesto se sentirían mayormente realizado con sus tareas. Sería recomendable que el 23% recibiera algún tipo de educación que le ayude a ser promovido al cargo que aspira o que se de rotación de personal para incentivar a los trabajadores a ocupar otros cargos. Se debería dar ascenso laboral y dejar de lado la contratación por período definido o por el periodo del gobierno de turno.



Fuente: Alicia Marín

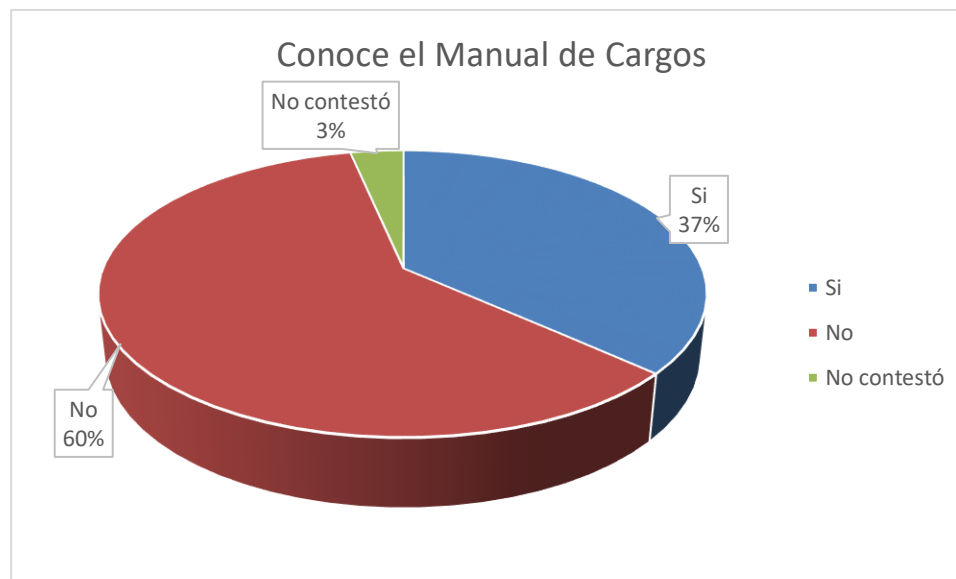
GRÁFICA No. 8

CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE CARGO

8. Tiene algún conocimiento en relación con la confección del Manual de Cargos y Clases Ocupacionales, por parte del Departamento de Recursos Humanos

Si	11
No	18
No contestó	1

De la muestra seleccionada, para la encuesta y saber acerca del conocimiento por parte de los funcionarios del manual de cargos del municipio de La Chorrera el 60% de los funcionarios desconocen de la existencia o confección del Manual de Descripción de Cargos del Municipio de La Chorrera, sin embargo, si existe un Manual de Cargos en el Municipio, este data de 1995, tal como señalamos en los aspectos introductorios al tema.



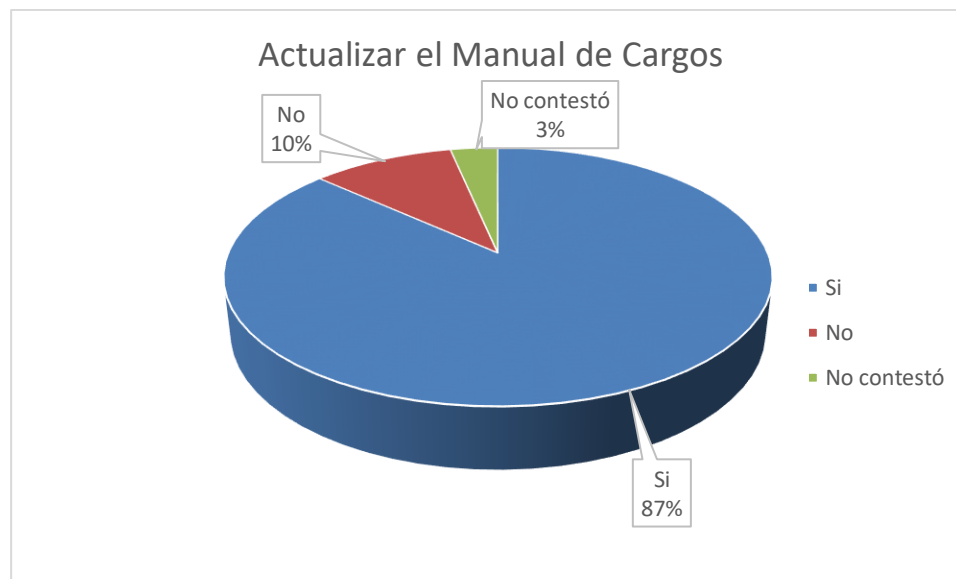
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 9
ACTUALIZACION DEL MANUAL DE CARGO

9. Considera que el Manual de Descripción de Cargos del municipio debe ser actualizado

Si	26
No	3
No contestó	1

El 87% de la muestra seleccionada, representando un gran porcentaje de los encuestados opinan que el Manual Descriptivo de Cargos, no refleja la realidad actual en relación con los cargos y las funciones que se desempeñan en el municipio. Podemos observar que a pesar de que los encuestados no tener información sobre el estatus del Manual de Cargos consideran que debe ser actualizado, o en mejor caso elaborar un manual de funciones.



Fuente: Alicia Marín

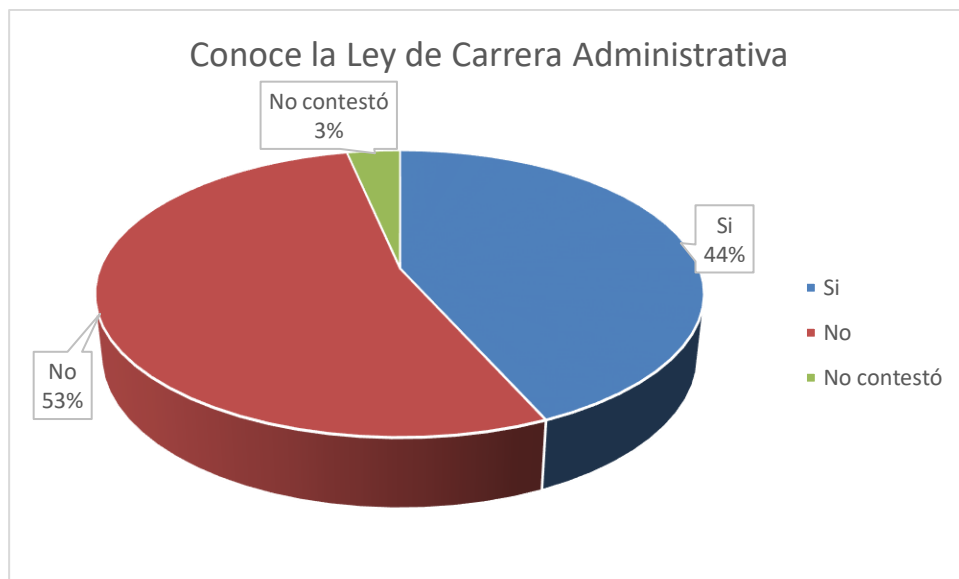
GRÁFICA No. 10

CONOCIMIENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

10. Tiene algún conocimiento de la Carrera Administrativa Municipal

Si	13
No	16
No contestó	1

Siendo los encuestados los garantes para obtener la información que necesitábamos concretar para complementar la investigación, se realizó la pregunta concerniente a la Ley de Carrera Administrativa Municipal, en donde un total de 13 personas que representan el 53%, del total afirman no tener conocimiento de esta Ley, a diferencia del 44%. que no la conocen, no saben de su existencia.



Fuente: Alicia Marín

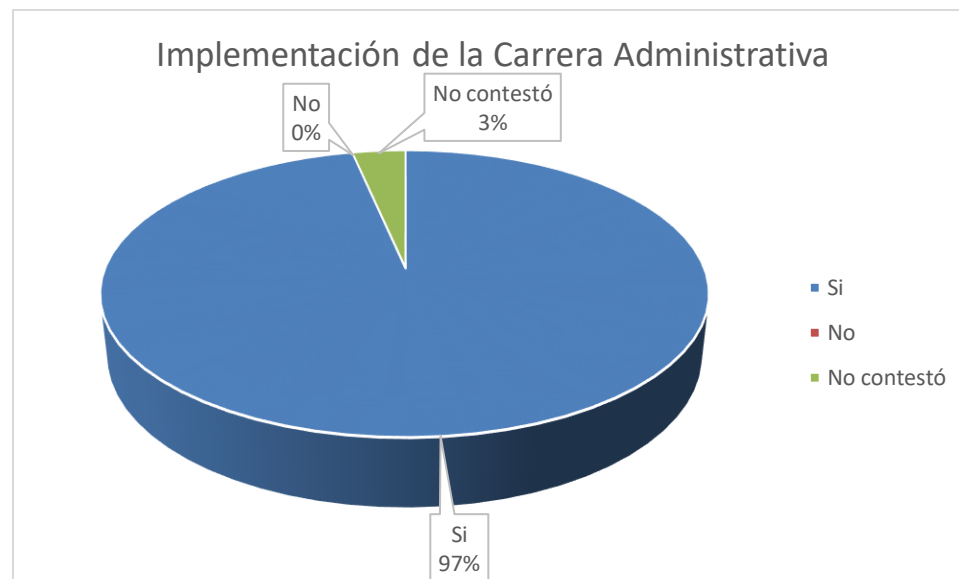
GRÁFICA No. 11

IMPLEMENTAR LA CARRERA ADMINISTRATIVA

11. Cree que en el Municipio se debe aplicar la Carrera Administrativa

Si	29
No	0
No contestó	1

Al preguntar sobre la aplicación de la Carrera Administrativa en el Municipio de La Chorrera, el 97% de los funcionarios encuestados, concordó casi de forma unánime que en el Municipio de La Chorrera se debe aplicar la Carrera Administrativa Municipal a excepción de un funcionario que no contestó, se puede percibir que consideran que esta ley les otorga estabilidad en el trabajo.



Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No. 12

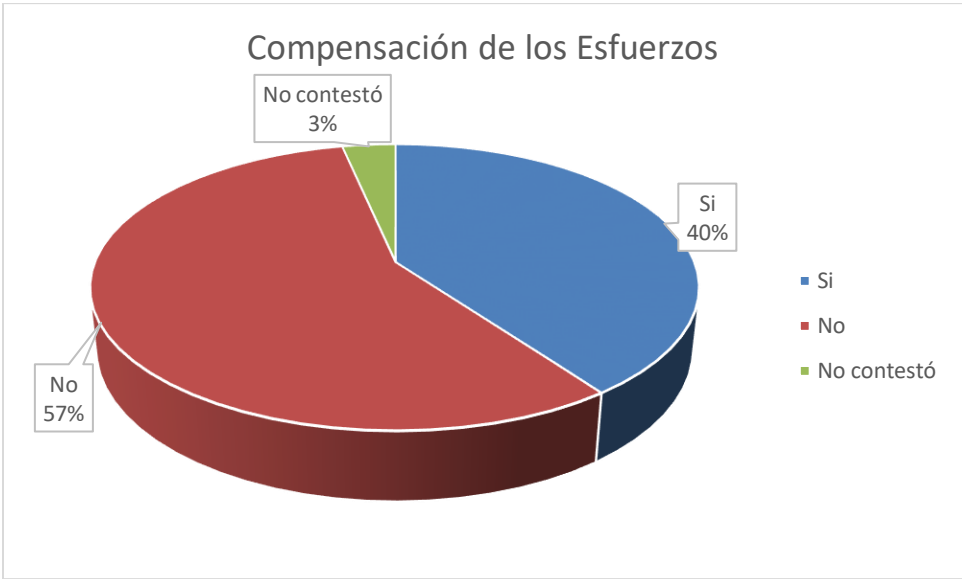
COMPENSACIÓN DE LOS ESFUERZOS

12. Considera bien compensados sus esfuerzos

Si	12
No	17
No contestó	1

Es esta oportunidad la pregunta correspondiente a la compensación que puede ser salarial o de motivación a través del clima organizacional según la perspectiva del encuestado, el 57 %, porcentaje más alto contestó de forma negativa pues no se sienten satisfechos con las compensaciones recibidas, es una realidad que los salarios en los municipios están bajos comparados con otras instituciones gubernamentales, además en la pregunta del clima

laboral también se dio una negación en cuanto a la satisfacción laboral, con un 40% que aseguro sentirse bien compensados.



Fuente: Alicia Marín

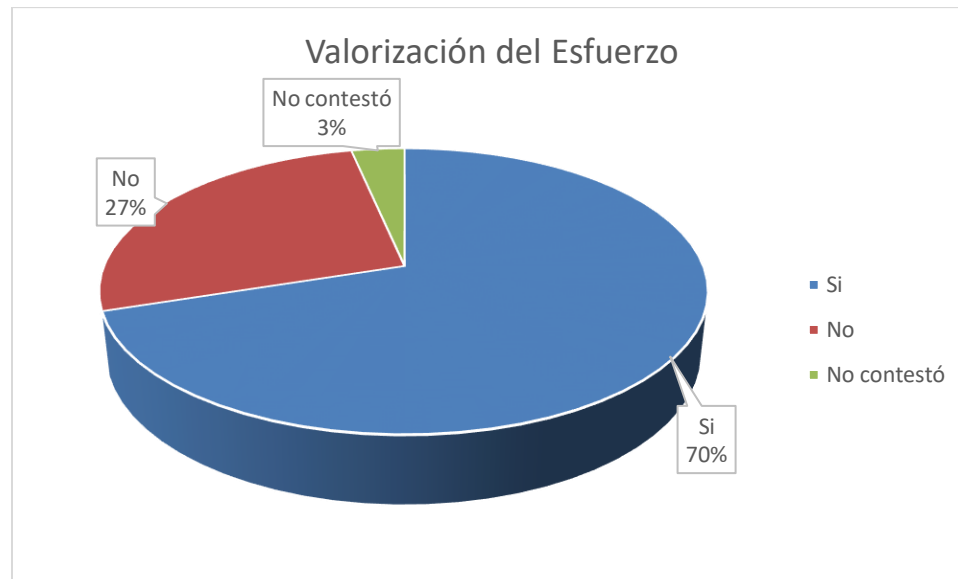
GRÁFICA No. 13
VALOR DE LOS ESFUERZOS LABORALES

13. Siente que valen sus esfuerzos en las tareas que realiza

Si	21
No	8
No contestó	1

Pareciera que esta pregunta tiene similitud con la anterior, sin embrago el funcionario encuestado pudo detectar que el esfuerzo físico y mental realizado en función a las tareas que efectúa tiene un gran valor para el logro de los objetivos trazados por el municipio, siendo así que el 70% respondió de forma afirmativa aseverando que sus esfuerzos tienen

son valorados a diferencia de un 27% que considera lo contrario, es necesario mencionar que no conocemos las tareas de los encuestados.



Fuente: Alicia Marín

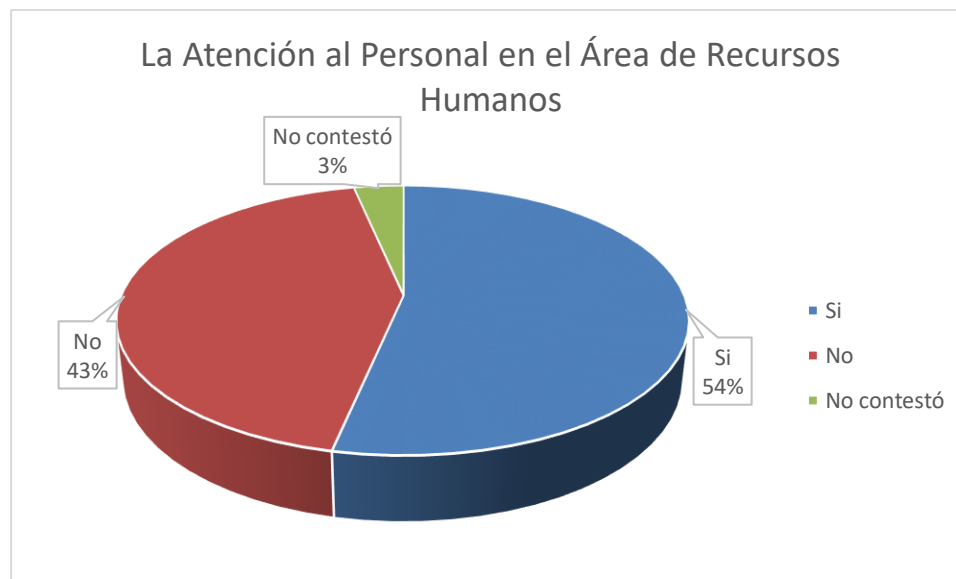
GRÁFICA No. 14

ATENCIÓN EN EL ÉREA DE RECURSOS HUMANOS

14. En el área de Recursos Humanos, se le atiende cuando solicita un trámite o servicio

Si	16
No	13
No contestó	1

Al averiguar sobre la atención que reciben como funcionarios en el Departamento de Recursos Humanos, al acercarse para realizar un trámite o consulta el 54% confirmo que sí, se le atiende de la mejor manera, sin embargo, el 43%, respondió que no recibe atención satisfactoria, sin mayores elementos.



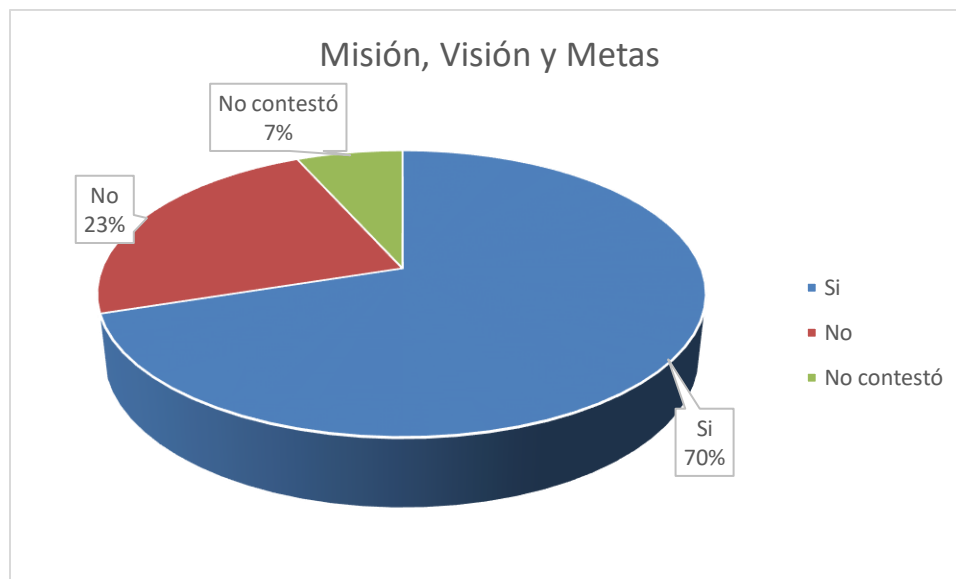
Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA No.15 MISION, VISIÓN Y METAS DEL MUNICIPIO

15. Tiene claro la Misión, Visión y Metas del Municipio de La Chorrera

Si	21
No	7
No contestó	2

En cuanto a la pregunta, concerniente con la Misión, Visión y Metas que se han establecido en el municipio de La Chorrera, el 70% del personal encuestado asevero conocerlos, con una diferencia del 23% que expreso no conocerlas, en esta ocasión dos personas no contestaron de lo que se deduce que tampoco conocen sobre el tema.



Fuente: Alicia Marín

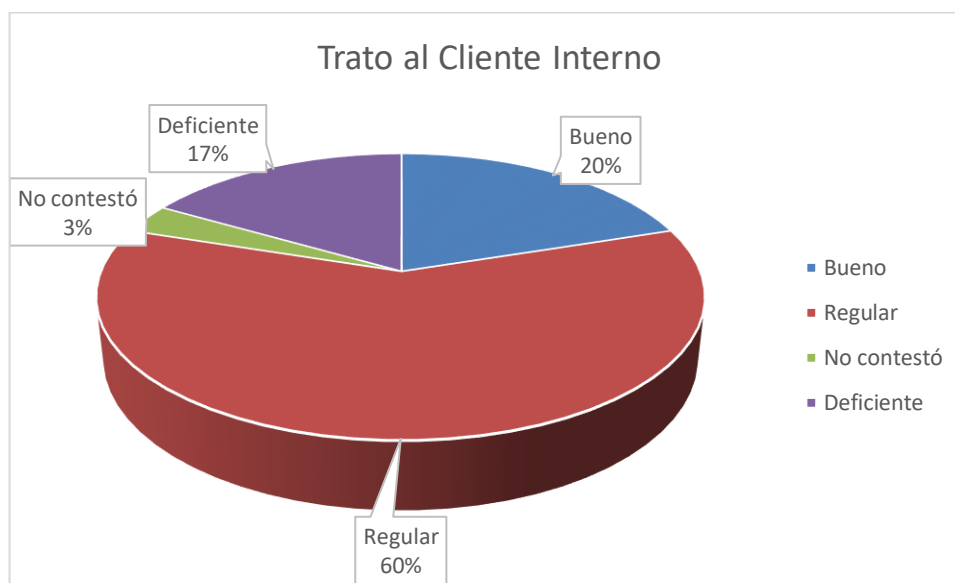
GRÁFICA No. 16

TRATO AL CLIENTE INTERNO

16. Cómo es el trato al cliente interno del municipio

Bueno	6
Regular	18
No contestó	1
Deficiente	5

Al investigar sobre el clima organizacional utilizando la pregunta trato al cliente interno del municipio de La Chorrera, podemos destacar que el 20% de los encuestados aseguran un buen trato interno, en tanto un 60% contestó, que no hay un buen trato hacia el personal del municipio y un 17% que indicó que es deficiente, se puede observar en este gráfico que un total de 77% indicó que el clima laboral no es el mejor.



Fuente: Alicia Marín

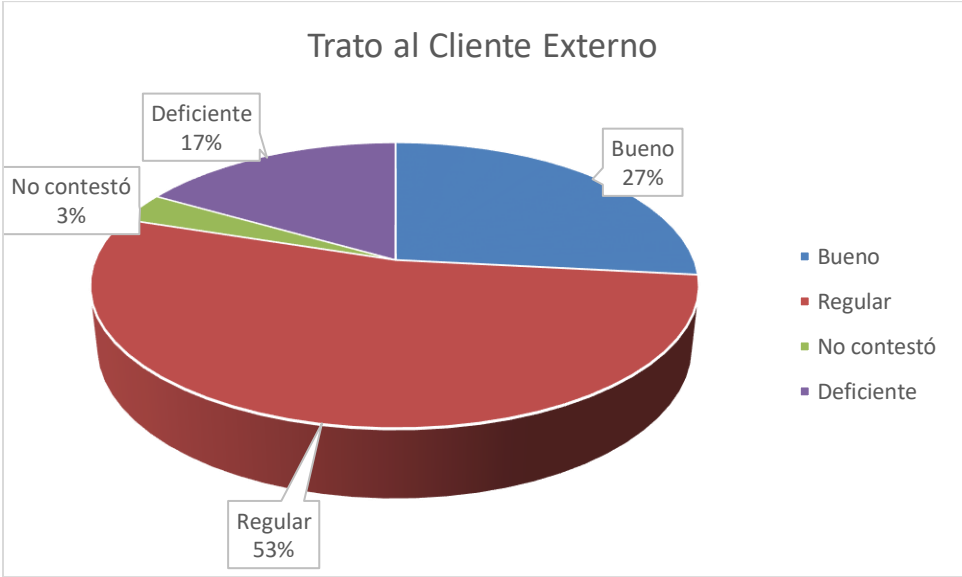
GRÁFICA NO.17
TRATO AL CLIENTE EXTERNO

17. Cómo es el trato al cliente externo del municipio

Bueno	8
Regular	16
No contestó	1
Deficiente	5

Al querer conocer como es el trato al cliente externo por parte del personal administrativo del municipio las respuestas que obtuvimos en la encuesta fue la siguiente: el 53% opino que el trato es regular, a una diferencia de un 27 % que opina que el trato al cliente externo

es bueno, sin embargo el 17% opina que es deficiente. No hay un trato eficiente hacia las personas que buscan un servicio.



Fuente: Alicia Marín

GRÁFICO No. 18

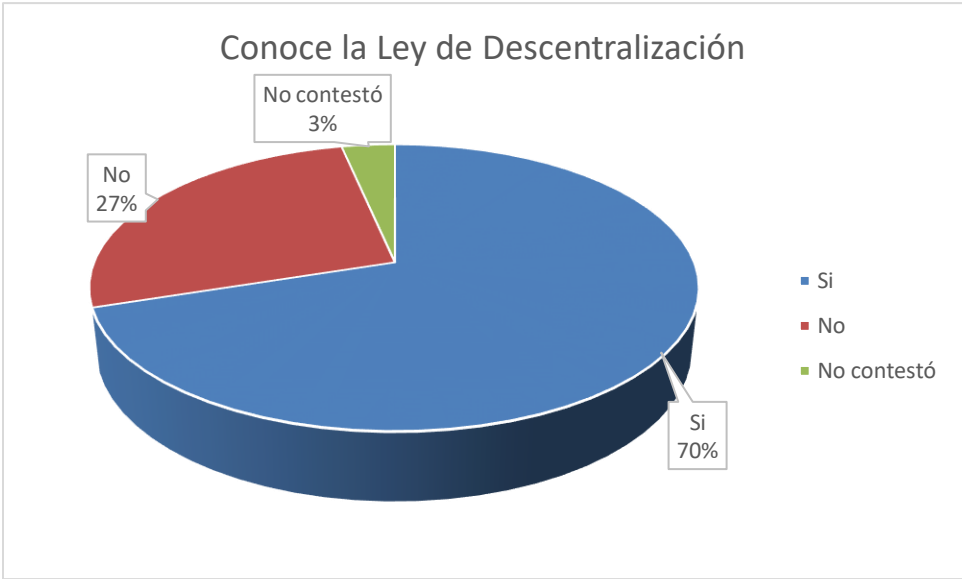
CONOCIMIENTO DE LA LEY DE DESCENTRALIZACIÓN

18. Tiene conocimiento sobre el contenido de la Ley de Descentralización

Si	21
No	8
No contestó	1

Al preguntar sobre el contenido de la Ley Descentralización, que fue recientemente aprobada y que en estos momentos se debe desarrollar de manera activa en todos los

Municipio del país, de lo que corroboramos que el 70% responde que tiene conocimiento sobre esta Ley, en relación de un 27% que dice no conocerla, sin embargo, cabe recalcar que este municipio se han desarrollado proyectos en todos los corregimientos financiados por los fondos de esta Ley, por lo que la mayoría debió responder de forma afirmativa.



Fuente: Alicia Marín

GRÁFICA N0.19

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

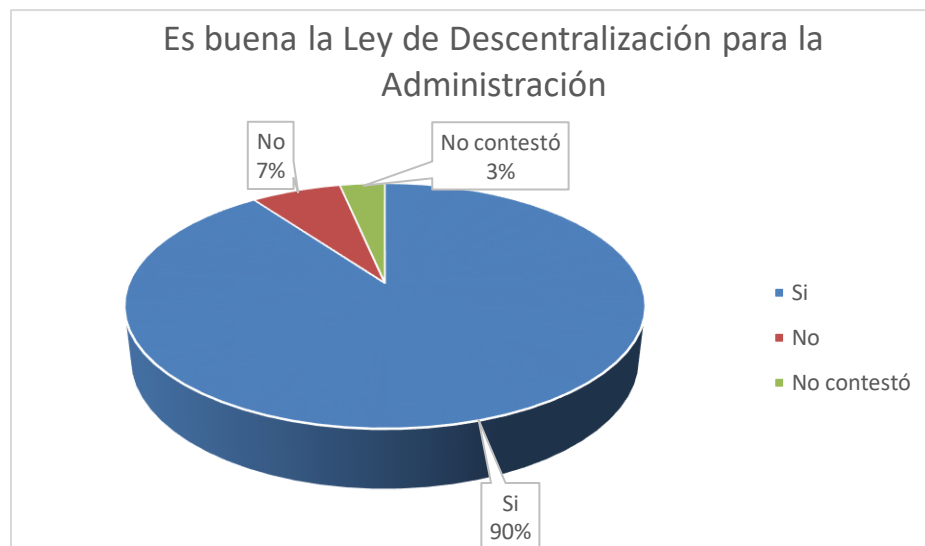
19. Es buena esta Ley para el desarrollo administrativo del Municipio

Si	27
No	2
No contestó	1

El 90% de los seleccionados para la encuesta indico que la Ley de Descentralización es buena para el desarrollo y crecimiento administrativo del Municipio, pues desde el año 2017, se está implementando; con la participación ciudadana a través de los cabildos

abiertos donde los moradores de las comunidades solicitan los proyectos que necesitan realmente.

Se hace necesario que el personal del municipio deba manejar cada etapa de su aplicación, tomando en cuenta sus responsabilidades en el municipio.



Fuente: Alicia Marín

B. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Como conclusión de las respuestas obtenidas por los funcionarios del municipio de La Chorrera pudimos percibir lo siguiente:

- Existen muy pocos funcionarios con más de 5 años de servicios, lo que indica que la mayoría de estos están por el periodo político, cuestión que no es favorable para la organización. El 90% de estos cuentan con menos de tres años de estar laborando, esta posición laboral coloca al trabajador en

una posición de vulnerable al cambiar la administración con el cambio de alcalde o gobierno.

- A pesar de la poca estabilidad con la que están los funcionarios de este municipio, cuentan con la escolaridad del nivel superior ya que el 61% de la muestra seleccionada para la encuesta tiene grado universitarios, concentrándose en esta administración una considerable cantidad de profesionales de distintas especialidades, sin embargo por el componente político estos profesionales no han sido promovidos a cargos de niveles superiores o de jefatura.
- De acuerdo con la relación de las tareas diarias y el cargo que desempeña, afinamos según sus respuestas que si realizan el trabajo según el cargo contratado, por lo que se siente gratificados, pues no desempeñan labores distintas al cargo.
- Por otro lado con la pregunta si tendría mayor satisfacción en otro cargo el mayor porcentaje coincidió en que si se sentirían mejor en otros cargo, por lo que hay una contradicción, pues fueron las misma personas que contestaron, se deduce entonces, que se sienten gratificados, pero estarían mejor en otra actividad que la que están realizando, sería recomendable que

estas personas tuvieran un incentivo en educación que le sirva para escalar y lograr la aspiración a ocupar un mejor cargo.

- Lo funcionarios del Municipio de La Chorrera, si conocen el manual de cargos de este, pero también afirman que debe ser actualizado, pues el vigente al momento de levantar la investigación tiene más de 20 años. Como investigadora y percibiendo las modificaciones anexadas al manual existente recomendamos que sea actualizado y sometidos a aprobación legislativa.
- Es importante recalcar en nuestro análisis que con la aprobación y puesta en marcha de la Ley N0. 37 de Descentralización con sus modificaciones en el municipio de La Chorrera, este debe cumplir con la implementación de la Carrera Administrativa municipal.
- En cuanto al clima organizacional en el departamento de Recursos Humanos podemos deducir según las respuestas que no hay en este municipio un clima laboral agradable para los funcionarios, lo que hace más difícil el logro de las metas y trato al cliente externo, pues también aseveran que no hay un buen reflejo de buen trato a estas personas que buscan un servicio y además pagan impuesto, actividad que ayuda a sostener la planta administrativa.

- Concluimos también que el personal administrativo por su alta preparación académica y por el conocimiento adquirido en las aulas, de nivel superior, en la muestra consultada es conocedora de la Ley de Descentralización Municipal y de la participación de la ciudadanía en el desarrollo de los proyectos, pues consideramos que están bien ilustrados y preparados para llevarla a cabo, diligentemente. Además otro aspecto importante de recalcar es la implementación de la carrera Administrativa municipal para que estos funcionarios puedan tener un poco más de estabilidad laboral.

V. PROPUESTAS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE CLASES OCUPACIONALES EN EL MUNICIPIO DE LA CHORRERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

En capítulos anteriores se señaló que el distrito de La Chorrera ha tenido un desarrollo sustancial en población, comercios, industrias, colegios, instituciones gubernamentales, empresas privadas y demás actividades comerciales formales e informales que generan ingresos (impuestos) lo que trae consigo más responsabilidades administrativas al municipio, este crecimiento ha obligado a la administración municipal a

buscar alternativas de expansión y a reubicar secciones y departamentos en espacios físicos algo distante del palacio municipal para dar respuesta a las múltiples necesidades que se han venido presentando en el distrito. Es necesario que se inicie el proceso de reorganización y actualización de la estructura y por consiguiente el Manual de Descripción de Cargos ya que es un requisito de la Ley de Descentralización y como es conocido este municipio está bien encaminado en el desarrollo y cumplimiento de los proyectos subsidiados por esta ley, lo que hace necesario e imprescindible hacer esta tarea. Además, el sistema induce a la implementación de la carrera administrativa, misma que sería de mucho beneficio para la institución y sus trabajadores.

El Municipio en estudio cuenta con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos desde el año de 1995, por lo que consideramos conveniente presentar algunos lineamientos para la reestructuración y actualización del Manual de cargos, ya que el que existe se le ha ido adicionado nuevos puestos con sus respectivas funciones para dar respuesta a las nuevas tareas y cargos que tiene el municipio, estas adiciones al manual han sido aprobadas por el concejo de representantes del Municipio de La Chorrera.

La representación gráfica de una organización muestra de forma rápida y formal la estructura interna, en ella se encuentran de forma macro y específica las direcciones, departamentos, secciones, oficinas, que hacen posible que exista una relación de trabajo.

También se indican los niveles jerárquicos, el cargo y las funciones en cada una de las distintas áreas que están en el organigrama. Cada uno de estos puestos tiene responsabilidades distintas, niveles básicos, intermedios y superiores.

A. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Organigrama del Municipio de La Chorrera está formado por la Alcaldía, Concejo de Representantes a nivel superior.

Cuenta también con Direcciones, Departamentos, Secciones, Corregidurías en los 18 corregimientos, Juntas Comunales y Locales que representan los servicios municipales para el buen funcionamiento del municipio.

1. NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE LA CHORRERA

Los niveles jerárquicos en una institución o empresa sirven para identificar los distintos cargos que la componen, estos ayudan al ordenamiento y buen funcionamiento, distribuyendo de manera correcta las responsabilidades en cada cargo para lograr la eficiencia y eficacia en los objetivos trazados. La jerarquía define las posiciones de poder

y autoridad que se dan en la estructura organizacional, estableciendo las divisiones por niveles que componen el organigrama.

“En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo único de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos. Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones. (Los gobiernos y las religiones organizadas), con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad.

Una jerarquía suele visualizarse como una pirámide, donde la altura de la clasificación o persona representa su estado de energía y la anchura de ese nivel representa cuántas personas o divisiones de negocio están en ese nivel en relación con el todo (en la parte alta hay muy pocos de ellos, la base puede incluir a miles de personas que no tienen subordinados). Estas jerarquías son normalmente representadas con un árbol o un diagrama del triángulo y la creación de un organigrama. Los más cercanos a la parte superior tienen más poder que los más cercanos a la parte baja. Como resultado, los superiores de una jerarquía en general tienen un estatus superior.

(21) (Pérez, 2018)

En los niveles organizacionales generalmente se representan los cargos superiores ocupados por los altos directivos, los niveles medios por los directores de departamentos y los niveles bajos u operacionales, encargados de hacer las tareas. A continuación, se detallan los mencionados niveles.

1. Nivel Directivo: de libre nombramiento y remoción considerados puestos de confianza del directivo en este caso el alcalde como máxima autoridad.

En este nivel están: el Alcalde y los Representantes, quienes son elegidos por el voto popular. El resto de los directivos como los Directores, Jefes de Departamento, Asesores, Juez Ejecutor, Jueces de Paz, (Corregidores).

1. Nivel Profesional: Cargos ocupados por personal que requiere conocimientos especializados, adquiridos en una carrera universitaria, dado que sus tareas o funciones son complejas. También son de libre nombramiento y remoción, pues son considerados de confianza.

Jefes de Departamentos y Secciones, Administradores, Coordinadores, Secretarías Ejecutivas, Asistente Ejecutiva, Auditores, Planificador, Control de Calidad, Médico Veterinario.

3. Nivel Técnico: estos cargos exigen conocimientos a nivel de una carrera técnica entre otros; en el municipio son:

Dibujantes de Planos, Topógrafo, Protocolo, Soporte Técnico, Dibujante de Planos, Operador de Computadora, Agentes de Seguridad.

4. Nivel Asistencial: son puestos, con cierto nivel de complejidad, donde las personas que los ocupen deben tener indudable grado de iniciativa, experiencia y una educación de secundaria completa o un primer año de Universidad.

Fontanero, Instructora Artesanal, Soporte Técnico, Albañil, Electricista, Soldador, Mecánico, Sonidista, Asistentes, Auxiliares, Oficinistas, Trabajador Agropecuario, Secretarias, Cotizador, Recaudador, Recepcionista. Conductor, Calculista, Ambientalista,

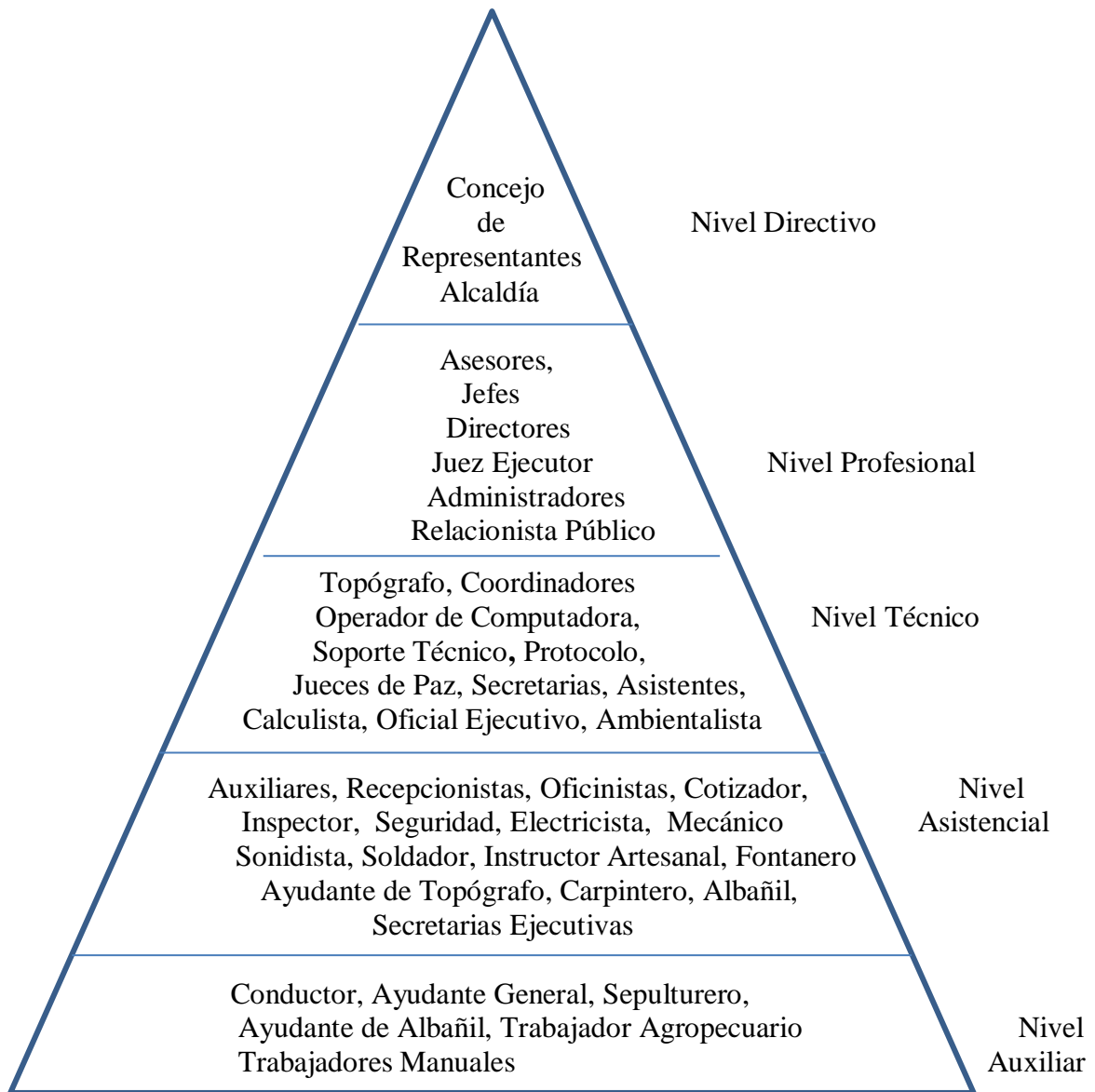
5. Nivel Auxiliar o apoyo: corresponde a los puestos cuyas tareas son sencillas y repetidas, solo requiere un mínimo esfuerzo mental y esfuerzo físico moderado.

Oficinistas, Ayudante de Médico Veterinario, Ayudante de Albañil, Ayudante General, Trabajadores Manuales, Sepulturero, Carpintero.

Podemos apreciar en este listado de puestos ocupados por personas que realizan las distintas funciones en esta institución para lograr el cumplimiento de las actividades administrativas y funcionales del municipio.

Esta administración del municipio cuenta aproximadamente con de 380 personas ocupando distintos cargos. Jefes y personal de planta nombrado por el alcalde por el periodo que le corresponde.

B. PIRAMIDE DE LA ESTRUCTURA DE NIVELES JERÁRQUICOS.



Fuente: Alicia A. Marín

La estructura organizacional se desarrolla, a través la escala de cargos donde se agrupan los puestos de acuerdo con su importancia, complejidad y requisitos; según la desegregación utilizada en la Administración Pública Panameña, encontramos cinco niveles organizacionales, mismos que se presentaron en la gráfica.

C. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS.

Los lineamientos son las tendencias características de un asunto en especial que consiste en tomar decisiones y afirmar el respeto sobre esa decisión, en nuestro tema que su razón principal es reorganizar la estructura con su respectivo Manual de Organización y Funciones, y el punto que nos ocupa en esta investigación es la actualización y validez del Manual de Clases Ocupacionales en el Municipio de La Chorrera, decisión que debe ser puesta en marcha lo más pronto posible.

1. CONDICIONES GENERALES:

Antes de iniciar la descripción de los requisitos que son necesarios en la confección de un manual acorde con las necesidades reales de los cargos, es importante reafirmar que el Municipio en estudio cuenta con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos del año 1995, por lo que con este trabajo se presentan algunos lineamientos para la reestructuración y actualización de este Manual ya que el que existe tiene más de 20 años de estar en vigencia, que se le han ido adicionando nuevos departamentos con sus respectivas funciones y personal calificado para realizar las tareas de cada cargo creado y poder cumplir con las metas planificadas por la administración de este municipio.

Todos estos nuevos departamentos y funciones han sido añadidos manualmente y aprobados por el concejo de representantes del municipio, una de ella es la oficina de Descentralización, por ejemplo.

Como se ha venido mencionado en párrafos anteriores este distrito ha ido creciendo en población, (muchas barriadas) comercios, industrias, colegios, instituciones gubernamentales, empresas privadas y demás actividades comerciales formales e informales que generan ingresos y responsabilidades administrativas al municipio, este crecimiento ha obligado a la administración municipal a buscar alternativas de crecimiento y a reubicar secciones y departamentos en espacios físicos algo distante del palacio municipal para dar respuesta a las múltiples necesidades del distrito. Es necesario que el director de Recursos Humanos, director Administrativo y Alcalde, inicien el proceso de reorganización y actualización de la estructura y por consiguiente el manual de Cargos y Funciones ya que es un requisito de la Ley de Descentralización y como es conocido este municipio está bien encaminado en el desarrollo y cumplimiento de los proyectos de Descentralización, lo que hace necesario e imprescindible hacer esta tarea. Además de incorporar la Ley de Carrera Administrativa.

D. GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL MUNICIPIO DE LA CHORRERA.

Para elaborar Manuales de Descripción de Puestos en Recursos Humanos es importante aplicar encuestas a los funcionarios o servidores públicos que trabajan en la organización con la finalidad de identificar dualidad de funciones, o tareas que ya no se realizan, también se pueden descubrir nuevos cargos que se estén desempeñando sin estar legalizados o plasmados en el manual, así como, eliminar cargos que ya no son ocupados en la institución, de esta forma se puede entonces contratar al personal especializado en un puesto específico. Es necesario realizar un proceso de revisión fundamental y rediseño de los procesos para lograr el progreso institucional, estos pueden ser; costo, calidad de los servicios y rapidez en las tareas, para lograr más productividad y eficiencia.

Los Manuales de Cargos de los Ministerios de Gobierno Central, las Instituciones Públicas, Instituciones Autónomas, Descentralizadas, Municipios, están compuestos por los cargos de Libre Nombramiento y Remoción, así como, los puestos de mandos medios y personal operativo como mencionamos en el puntos anterior, de los niveles jerárquicos, estos están contemplados en la Ley de Carrera Administrativa, donde estos últimos van a formar parte de esta Carrera, después de cumplir con los requisitos exigidos en la selección.

Los cargos de Libre Nombramiento y Remoción se dan cuando un servidor del Estado en funciones no está regido por la Ley de Carrera Administrativa o Ley especial que le permita tener estabilidad o permanecer en el cargo.

Los Cargos de Carrera son los que se establecen en la Ley 9 de 2009, que describe los puestos regulados por esta.

E. IMPORTANCIA Y USO DE LOS MANUALES DE CARGOS

Toda empresa debe tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Este documento especifica los requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. (28) (<http://jibantalent.com>, 2013)

Como se indicó en el capítulo II del marco teórico el punto No. 7 sobre el manual de cargos y funciones los manuales en las instituciones son de gran importancia y utilidad para los directores, administradores y funcionarios en general, dada esta importancia se recalca en este punto el uso del manual de cargos, siendo este el tema que nos ocupa.

Su uso en la organización es transcendental porque contiene los procesos de: reclutamiento y selección de personal, clasificación del personal en las funciones que le corresponden en atención a los requisitos. Fijar el nivel de sueldos de los puestos, capacitación del personal, evaluación del desempeño, complejidad de las tareas, responsabilidad y riesgo laboral.

Para mejor uso y manejo del manual y para que no se de interpretación por parte del concursante es necesario establecer las reglas claras y definir brevemente los factores que serán evaluados en los cargos, estos son: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo, estos Factores a su vez se subdividen en Sub Factores, que cada uno debe tener una definición clara y precisa. Estos se presentan en la siguiente tabla.

TABLA No. 1

1. TABLA DE FACTORES Y SUB FACTORES UNIVERSALES

Factores	Sub factores
Habilidad	1-Complejidad de tareas
	2-Educación
	3-Experiencia
Responsabilidad	4-Supervisión
	5-Toma de Decisiones
	6- Contactos Internos
	7- Contactos Externos
	8- Manejo de Información Confidencial
	9-Por Equipos.
	10-Por Valores
Esfuerzo	11-Físico
	12-Mental
Condiciones de Trabajo	13- Ambiente
	14-Riesgos

La tabla corresponde a los factores universales y los subfactores utilizados por los autores de Recursos Humanos, estos pueden variar dependiendo del tamaño de la institución o de sus labores específicas, mismos que se evaluarán y se describirán en el Manual de Cargos. Cada cargo será valorado por un grupo de Analistas de Recursos Humanos, quienes son los especialistas en la materia y asignarán la puntuación que le corresponda a cada cargo.

En este sentido los analistas de recursos humanos hacen un estudio por separado ponderando cada una de las descripciones establecidas para dar valor y puntuación a cada

rubro desarrollado para su validación, esto se hace para asignar la valoración económica del cargo, el grado que le corresponde, y la descripción del perfil que debe tener la persona que vaya a ocupar el cargo.

A continuación, se define cada uno de los factores universales como indicador de las cualidades que debe tener cada persona o el perfil para ocupar el cargo.

- **Habilidad:** es el talento, destreza o capacidad que tiene o demuestra una persona para llevar a cabo con éxito, una actividad, trabajo u oficio. Se puede establecer dos tipos de habilidades físicas y mentales, conocidas como las destrezas que posee cada individuo.
- **Responsabilidad:** es el compromiso que tiene la persona para cumplir un cargo o tarea en un tiempo determinado. Se puede identificar como un valor que adquiere un individuo para cumplir un encargo específico.
- **Esfuerzo:** se refiere al esfuerzo físico o mental que tienen que realizar las personas en el cargo para desempeñarlo de forma eficaz y eficiente.

- **Condiciones de Trabajo:** está relacionada con el entorno laboral, se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura o puesto de trabajo, aspectos ambientales y tecnológicos, las cuestiones de organización y distribución del trabajo que inciden en el bienestar y la salud del trabajador, este factor también se le conoce como riesgo laboral que puede ser muy alto o bajo dependiendo del cargo, así mismo se ponderara.

Se utilizó como guía para la elaboración de los cargos presentados en este Proyecto de Investigación el Manual Único de Clasificación de Puestos del Estado, diseñado por la Dirección General de Carrera Administrativa, para orientar la confección de manuales en los municipios, cuyo consejo municipal apruebe la aplicación de la Carrera Administrativa, con las normas de la ley # 9 antes mencionada. Esta es una guía de descripción de cargos es para todos los municipios de la República de Panamá y lo hemos utilizados para orientar el diseño de los cargos del Municipio de La Chorrera. Se presenta a continuación ejemplos de cargo para el Municipio en estudio.

1. Jefe de Unidad
2. Juez Ejecutor
3. Juez de Paz
4. Auxiliar de Topógrafo
5. Trabajador Manual
6. Inspector de Obras y Proyectos

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CARGOS OCUPACIONALES**

CÓDIGO	ADMULCHO0011010
DENOMINACIÓN	ADMINISTRADOR
NIVEL	JEFES DE UNIDADES
	UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN
	CARRERA ADMINISTRATIVA

RESUMEN DE LAS TAREAS

Cargo de nivel profesional de complejidad grande que realiza tareas de planificación, formulación del ante proyecto, control y ejecución del presupuesto, supervisión de personal. Control del gasto, adquisición y cuidado de los bienes patrimoniales del departamento. Requiere conocimientos especializados

Realiza tareas propias correspondientes a la administración de la unidad.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Planificar, organizar y dirigir las tareas propias de la unidad o departamento
- Dirigir y evaluar el recurso humano bajo su cargo
- Elaborar en coordinación con el jefe o director el anteproyecto de presupuesto.
- Diseñar y presentar el presupuesto de proyectos, programas y actividades puntuales del departamento
- Diseñar y presentar propuesta de estructuras administrativas, sistemas, normas y procedimientos.
- Elaborar y presentar para la aprobación manuales de organización y funciones del departamento.
- Ejecutar y dar seguimiento al presupuesto anual del departamento.
- Organizar las giras de misión oficial del personal del departamento.
- Llevar el control con evidencias el desempeño del personal bajo su responsabilidad.

- Conducir el manejo de la caja menuda, según normas y procedimientos establecidos por la Contraloría General de la República.
- Evaluar el desempeño del personal bajo su responsabilidad según normas y procedimientos vigentes.
- Presentar informes de sus actividades en proceso o concluidas.
- Otras funciones afines que le sean asignadas

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Título universitario de Licenciatura en Administración Pública, Administración de Empresa, Tecnología Administrativa, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Dos años y un semestre de estudios universitarios completos de Licenciatura en Administración Pública, Administración de Empresa, Ingeniería Industrial o carreras afines.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Cursos o seminarios en la especialidad.

Principios y técnicas de administración.

Organización y funcionamiento de la Institución.

Procedimientos administrativos de la Institución.

Programación y control de actividades administrativas.

Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional.

EXPERIENCIA LABORAL

Dos (2) años y tres meses de experiencia efectuando tareas de coordinación y control de actividades administrativas, operativas y de supervisión.

Un (1) año y nueve meses de experiencia, realizando tareas de administración, coordinación y control actividades administrativas y operativas.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Destreza para programar y coordinar diversos trabajos y actividades administrativas.

Habilidad para la supervisión y manejo de personal.

Capacidad para seguir instrucciones orales y escritas.

Capacidad de análisis y síntesis.

Capacidad para la toma de decisiones.

Destreza para el manejo y control de inventarios

Capacidad para la redacción y ortografía

Elaboración de informes

Diseño y ejecución del presupuesto

VALORES

Liderazgo

Responsabilidad

Respeto

Puntualidad

Eficiencia y eficacia

Decoro

Equidad

Probidad

Compromiso

RESPONSABILIDAD

Toma de decisiones

Manejo de información confidencial

Manejo de contactos internos y externos

Supervisión de Personal

Materiales, herramientas, equipo y/o maquinarias

Valores económicos y personales

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Mínimo.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Complejidad Promedio a Mucho

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente de Trabajo: Agradable.

Riesgo Laboral: Mínimo.

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS**

CÓDIGO	JEMULCH8011010
DENOMINACIÓN	JUEZ EJECUTOR
NIVEL	PUESTO PROFESIONAL
	LIBRE NOMBRAMIENTO

RESUMEN DE LAS TAREAS

Cargo de nivel profesional, de complejidad vasta, que realizar trabajos cobros coactivos a empresarios y funcionarios que no cumplan con los pagos de impuestos en el tiempo determinado. Verificar el pago de impuestos correspondientes al tipo de comercio declarado por el comerciante.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Realizar los cobros coactivos de aquellas multas impuestas a los empleados y comercios en virtud de sanciones por violaciones a las Normas, Leyes y Decretos Municipales.
- Orientar y Asesorar a los funcionarios y comerciantes para no ser sancionados
- Hacer cumplir los cobros coactivos en el tiempo establecido no mayor a (10) días
- Efectuar investigaciones en torno a cualquier agente económico que tengan que ver con las patentes de negocios comerciales, entre otras.
- Formalizar el cobro de los impuestos morosos de todas las actividades comerciales.
- Velar por el fiel cumplimiento de las normas judiciales contenidas en el Código Judicial y demás leyes especiales que se refieran a cobros de impuestos.
- Fijar la fecha del remate de los bienes embargados.
- Revisar y analizar los expedientes, previa evaluación, a fin de estimular y dar seguimiento a los casos presentados hasta finalizar el proceso, así como también mantener los archivos correspondientes.
- “Administrar y manejar con transparencia, las cuentas sometidas para el cobro coactivo.

- Rendir al despacho del alcalde y a tesorería municipal un informe mensual de los ingresos y devoluciones de los fondos, productos de todo el trabajo realizado por el Juzgado Ejecutor”. (29) (mici.gob.pa, 2016)
- Efectuar personalmente los secuestros de bienes y remates públicos para cobrar deuda de sanciones impuesta que no hayan sido cumplidas a cabalidad por el deudor o sociedad.
- Organizar el secuestro de una cuenta bancaria o de un bien mueble o inmueble si el contribuyente no cumple con el pago de la multa impuesta o el arreglo de pago establecido en las cuotas mensuales de ser el caso.
- Enviar los oficios a los bancos, financieras y otras entidades públicas o privadas, de acuerdo con las normas establecidas para efectuar el cobro.
- Ordenar la venta inmediata de los bienes perecederos de corta vida de ser el caso, una vez cumplidos los trámites correspondientes (consumibles o susceptibles a dañarse)
- “Comunicar al representante de las sociedades el remate del bien social del deudor(a); antes de fijar la fecha para el remate con finalidad de que éste manifieste a los socios si desean adquirirlas por dicho precio”. Artículo 1704. (30) (codigojudicialdepanamalibrotercero, 2001)
- Revisar y aceptar de estar conforme los informes estadísticos mensuales, preparados por el Secretario Judicial o por la persona que se designe, para tales tareas.
- Revisar los proyectos de resolución elaborados por los colaboradores judiciales.
- Organizar reuniones de trabajo.
- Confeccionar el informe de cancelación del cobro una vez haya sido culminado el proceso cuando el ejecutado(a) hiciera el pago de la deuda principal, intereses y costos.
- Otras funciones afines que le sean asignadas.

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas. Con idoneidad

Estudiante de III año de Derecho con seminario o diplomados en la especialidad

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Seminarios o cursos en Protección al Consumidor

Seminario o cursos en Administración Gubernamental

Post Grado en Recursos Humanos

Seminario en Mediación de Conflictos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Mediación de conflictos,

Secuestros y embargos

Cobros coactivos

Manejo de personal

Comunicación

Redacción de informes

Ortografía

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

Un año (1) y seis meses (6) en embargos y secuestros, mediación de conflictos,

Un año en manejo de personal y administración pública.

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

Capacidad para interpretar instrucciones orales y escritas

Establecer y mantener buenas relaciones interpersonales

Manejos de conflicto

Redacción y Ortografía

Contactos internos y externos

Básico de Contabilidad

Administración General

VALORES

Probidad

Equidad

Respeto

Responsabilidad

Puntualidad

Compromiso institucional

RESPONSABILIDAD

Toma de decisiones

Manejo de Información Confidencial

Contactos internos y externos

Supervisión de Personal

Valores económicos

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Mínimo

Esfuerzo Mental y Visual. Complejidad Promedio

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Bueno

Riesgo Laboral: Promedio

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS**

CÓDIGO	JPCMULCH8021010
DENOMINACIÓN	(JUEZ DE PAZ) Ley No.16 de junio 2016
NIVEL	PUESTOS SEMI-ESPECIALIZADOS
	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

RESUMEN DE LAS TAREAS

Realizar trabajos de nivel técnico, de dificultad promedio, especializado, como autoridad política de los corregimientos y barrios del distrito. Es responsable por mantener, la cordura y el buen comportamiento, de los ciudadanos del corregimiento que representa, prevaleciendo en todo momento el buen uso de la justicia y equidad, también actúa como jefe de la policía.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Mantener el orden en la comunidad.
- Sancionar con multas a los ciudadanos que falten a las leyes.
- Administrar equidad en las distintas faltas o querellas que presenten los ciudadanos.
- Recibir las denuncias por hechos vergonzosos que le sean presentados y dar aviso inmediato al funcionario de investigación correspondiente (casos de maltrato intrafamiliar, peleas callejeras, ruidos, entre otros).
- Velar por la integridad de todos los bienes de carácter público que se encuentran localizados en el Corregimiento.
- Remitir a un Policía la custodia o traslado de un reo a la cárcel o a juicio.
- Velar por la conservación y explotación de los recursos naturales del Corregimiento.
- Llevar un registro de las resoluciones y expedientes tramitados.
- Realizar audiencias públicas para deslindar responsabilidades e imponer sanciones o multas correspondientes.

- Enviar a aprehender a los ciudadanos que incumplan las leyes o edictos decretados por la alcaldía.
- Velar por el cumplimiento de las normas de salubridad y ornato en el Corregimiento.
- Citar a presuntos implicados en delitos y a los testigos de estos.
- Conocer de los procesos civiles, ordinarios y ejecutivos, así como los delitos de hurto, apropiación indebida o estafa, cuya cuantía no exceda a los mil balboas. Siempre y cuando este delito no sea tipificado como delito agravado por la legislación pertinente, en cuyo caso será informado a las autoridades competentes.
(31) (Nacional, 2016)
- Tener conocimiento amplio de los debidos procesos por lesiones intencionales, (golpes), cuando la incapacidad no pase de veinte (20) días y las lesiones no dejen señal permanente y visible a simple vista en el rostro y de los procesos por delitos de lesiones culposas cuya incapacidad no exceda los treinta (30) días;
- Conocer de los procesos de pensión alimenticia
- Dar y ejecutar ordenes de lanzamiento por intrusos dictados por la comisión de vivienda del Ministerio de Vivienda, incluso a petición de alguna parte en particular interpuesta en las Corregidurías. (desalojo de espacio físico de terreno o vivienda).
- Ser enérgico en los procesos de Fianza de Paz y Buena Conducta y amonestación;
- Atender los conflictos comunitarios
- Cualquier otra función propia o a solicitud de autoridades superiores.

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Título de Licenciatura en Derecho y Ciencias Política

Tercer año de Universidad en la Licenciatura en Derecho y Ciencias Políticas aprobados, con seminarios o diplomados de la especialidad (dos)

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Seminario en Mediación de Conflictos

Seminarios en maltrato familiares de adultos, niños y mujeres.

Seminarios de manejo de personal

Administración General

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

Un (1) un año de experiencia, en tareas básicas de litigios, resolución de casos y conocimientos en administración pública.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Constitución Política,

Leyes y Reglamentos

Interpretar y seguir instrucciones.

Programas computacionales.

Mediación de conflictos

Acciones, administrativas y judiciales

Autoridad y liderazgo

Trabajo en equipo

Trabajar bajo presión

Hablar en público

VALORES

Respetuoso

Atento

Cordial

Amable

Responsable

Honestidad

Puntual

Compromiso Institucional

RESPONSABILIDADES

En toma de decisiones

Manejo de personal

Atender casos penales, civiles, agrarios y de otras disciplinas,

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Regular.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Promedio a alto

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Confortable.

Riesgo Laboral: Promedio

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS**

CÓDIGO	ADTPMLCH5033013
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE TOPÓGRAFO
NIVEL	PUESTO DE APOYO
	CARRERA ADMINISTRATIVA

RESUMEN DE LAS TAREAS

Realizar trabajos de apoyo en todo lo relacionado con las tareas del topógrafo, cuida y transporta los instrumentos utilizados en el levantamiento topográfico, atestigua en el estudio de medidas usadas en las tareas topográficas y cartográficas. Ejecutar las tareas señaladas en el puesto y aquellas afines al mismo, según sea necesario.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Ayudar en la medición de distancias, líneas preliminares, áreas poligonales, secciones transversales y otras medidas utilizadas en trabajos topográficos y cartográficos.
- Amojonar los vértices poligonales, para señalar los linderos, que corresponden al espacio físico medido mediante puntos de concreto.
- Transportar las cadenas, miras, teodolitos, compases, planchetas, cintas y además herramientas de uso topográfico y cartográfico.
- Apoyar en trabajos de nivelación preliminar del terreno donde se establecerán las líneas topográficas.
- Ayudar con el levantamiento de parcelaciones en el campo donde se mida.
- Realizar las anotaciones topográficas en los formularios respectivos, según indicaciones recibidas.
- Localizar estructuras tales como: casas, puentes, postes eléctricos, etc. que deban establecerse en las mediadas topográficas y el plano final.

- Apoyar en la colocación y numeración de tacos y estacas, indicando el estacionamiento, cortes, rellenos o referencias en el terreno de medido.
- Utilizar un detector para localizar tuberías subterráneas y de no contar con este, utilizar el pico y la pala para escuchar el sonido de estas.
- Inspeccionar la disponibilidad y el estado de los recursos asignados al puesto que ocupa.
- Otras tareas afines al cargo

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Primer año de Universidad en la especialidad de Topógrafo

Educación Básica General de bachillerato en ciencias completo

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

No aplica

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

No aplica

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Seguir instrucciones verbales y escritas

Uso y manejo de las computadoras

Conducir vehículos

Destrezas en matemáticas y medidas

VALORES

Respetuoso

Atento

Amable

Responsable

Honestidad

Puntual

Compromiso Institucional

RESPONSABILIDADES

Cuidado y mantenimiento del equipo de trabajo

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Regular.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Bajo

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Confortable.

Riesgo Laboral: Promedio

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CARGOS OCUPACIONALES**

CÓDIGO	TBMAGRMLCH4011040
DENOMINACIÓN	TRABAJADOR MANUAL AGROPECUARIO
NIVEL	PUESTOS AUXILIAR – ESPECIALIZADOS
	CARRERA ADMINISTRATIVA

RESUMEN DE LAS TAREAS

Realizar trabajos técnicos auxiliar de complejidad mínima a moderada, relacionada con el cuidado y control del ganado bovino y porcino en el matadero municipal, antes de ser sacrificado para el consumo humano. Programar las tareas propias del puesto relacionadas con las actividades de cuidado y control de los animales.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Colaborar con el Médico Veterinario en las diferentes actividades del matadero municipal.
- Verificar los documentos de trámites que debe cumplir el productor para sacrificar el bovino o porcino.
- Contar la cantidad de ganado o puerco que se recibe en el matadero para el sacrificio.
- Comprobar que el ganado o puerco que se va a sacrificar este acorde con la cantidad que se detalla en los documentos.
- Separar y agrupar los animales para el sacrificio por dueño, los conduce al corral y los mantiene hidratados para el momento del sacrificio.
- Marcar el ganado con el ferrete para identificarlo
- Bañar los animales para tenerlos listos para el sacrificio.
- Hacer el informe de la cantidad de los animales que van a ser sacrificados, por dueños. Ya sean bovinos o porcinos.
- Conducir a los animales al área de sacrificio.
- Informar al supervisor inmediato de cualquier anomalía que se presente.

- Mantener el área de trabajo limpia, antes y después del sacrificio
- Brindar información a los dueños de animales de la condición física y de salud de estos.
- Cualquier otra actividad que le sea asignada por el supervisor

EDUCACIÓN FORMAL

Estudios primarios completos

Hasta segundo año de educación pre media.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

No aplica.

EXPERIENCIA:

Tres meses en manejo, control y cuidado de animales bovinos y porcinos

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Uso y manejo de plaguicidas

Manejo y cuidado de animales porcinos y bovinos.

Redacción de informes

Comunicación y asistencia técnica a ganaderos.

Uso y manejo de los instrumentos de trabajo

Establecer y mantener relaciones cordiales de trabajo

Medidas sanitarias e higiénicas básicas

Seguir instrucciones escritas y orales

VALORES

Respetuoso

Atento

Cordial

Amable

Responsable

Honestidad

Compromiso Institucional

RESPONSABILIDADES

En el control y cuidado de los animales que van a ser sacrificados

Presentar el informe una vez terminada la tarea, con la cantidad de animales sacrificados.

Porcinos y bovinos por cliente.

Toma decisiones al momento de llevar los animales al lugar del sacrificio.

Manejo de contactos internos y externos al matadero.

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Regular.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Promedio

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Poco Confortable.

Riesgo Laboral: Promedio a alto

**MUNICIPIO DE LA CHORRERA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS**

CÓDIGO	IOPMLCH5011020
DENOMINACIÓN	INSPECTOR DE OBRAS Y PROYECTOS
NIVEL	PUESTOS TECNICOS – ESPECIALIZADOS
	CARRERA ADMINISTRATIVA

RESUMEN DE LAS TAREAS

Realizar trabajos de inspección de obras civiles y proyectos sanitarios en construcción o terminadas, tanto en el sector público como en el sector público.

Programar las tareas en función de las solicitudes de los clientes en orden de prioridades.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Inspeccionar las obras civiles y sanitarias en construcción o terminadas, realizadas por la institución o personas particulares en todo el distrito.
- Ir al sitio a observar los trabajos de instalación de sistemas de acueductos y alcantarillados, excavación de zanjas, colocación de tuberías, recubrimiento parcial, relleno, cortes de calles, construcción de carreteras, puentes, pasos elevados, entre otros.
- Recomendar cambios en planos de construcción y demás proyectos previa notificación a su superior.
- Recopilar y analizar información relativa a los proyectos, a través de los informes presentados y mediante observaciones en el campo.
- Elaborar propuestas de reorganización de los métodos y procesos de trabajo que se realizan en el puesto que ocupa.
- Controlar la disponibilidad y estado de los recursos asignados para realizar las tareas del puesto que ocupa.

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Título secundario de Bachiller o Perito Industrial con especialización en construcción

Título Técnico Universitario en Ingeniería con especialización en Edificación o carreras afines.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Seminarios sobre construcción e infraestructura.

Seminario sobre especificaciones de proyectos viales.

Seminarios de Inspector de Obras y Proyectos.

EXPERIENCIA

Un año y tres meses de desarrollar tareas en el área de construcción y proyectos

Un año en trabajos de infraestructura, edificaciones y construcción

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Interpretar y seguir instrucciones.

Realizar inspecciones en obras y proyectos de Ingeniería Civil y Sanitaria.

Inspección y supervisión en la construcción de obras civiles.

Programación y control de actividades para la inspección de Obras y Proyectos.

Manejo de programas computacional.

Principios y técnicas empleadas en construcción de obras de Ingeniería Civil y Sanitaria.

VALORES

Respetuoso

Atento

Amable

Responsable

Honestidad

Puntual

Compromiso Institucional

RESPONSABILIDADES

En el manejo, supervisión y cuidado de los planos de los proyectos a inspeccionar.

Presentar informe de cada uno de los proyectos inspeccionados una vez terminada la tarea.

Establecer un cronograma de visita a los proyectos conforme sean solicitados

ESFUERZO

Esfuerzo Físico: Regular.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Promedio a alto

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Confortable.

Riesgo Laboral: Promedio

Se ha utilizado como ejemplo para la actualización del Manual de cargos del Municipio de La Chorrera un cargo de cada nivel presentado en la gráfica de niveles creación de la autora, colocando los nombres de los puestos que existen tal cual, en el municipio en estudio, deseamos dejar explicito que en la actualidad ya se están realizando por parte de la oficina de descentralización, según información recabada que se está en proceso de la actualización de la estructura y del manual de cargos, ya que es un requisito de la Ley de Descentralización.

Por otro lado, La Ley N°. 9 de junio de 1994 establece que los municipios pueden incorporarse al régimen de carrera cuando lo soliciten sus Consejos Municipales

Finalmente considero que en esta propuesta se podrá, lograr que las instituciones gubernamentales puedan avanzar acorde con el desarrollo acelerado de los pueblos, la globalización, el manejo de la información y la comunicación, se hace necesario que el palacio municipal de La Chorrera, se modernice administrativa y funcionalmente, contratando personal de acuerdo con las necesidades y la naturaleza del servicio administrativo y funcional que ofrece el municipio a los moradores y contribuyentes del distrito.

El municipio de La Chorrera debe garantizar el desarrollo del distrito incluidos los 18 corregimientos, con personal calificado para desarrollar las tareas propias, brindando un servicio de calidad a los moradores, contribuyentes.

Por otro lado considero de vital importancia la implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal. Con la finalidad de brindarle estabilidad laboral al personal del municipio para que no sea destituido cada cinco años, y que estos funcionarios se comprometan con el trabajo y los objetivos trazados.

Que el director (a) de Recursos Humanos, sea una persona idónea, con el talento, las habilidades y destrezas, así como el conocimiento necesario en el área de recursos humanos, que se requiera actualmente. Tener la autoridad de recomendar el personal idóneo para la institución, sin la presión política. Por otro lado la dirección de recursos humanos debe estar adscrita directamente a la alcaldía, actuando como asesor de esta alta dirección y los departamentos del municipio, pues es esta dirección quien debe garantizar la contratación de personal idóneo para el buen funcionamiento del municipio.

Lograr la actualización de la estructura organizacional del Municipio de La Chorrera, ya que es evidente la necesidad de nuevos departamentos para el buen funcionamiento de las actividades administrativas, también se debe analizar y reorganizar el Manual de Cargos y

funciones, ya que el existente tiene más de 20 años de vigencia, se debe considerar los lineamientos y la estructura de la dirección de Recursos Humanos propuesta en este proyecto.

Que todo el personal se involucre en la elaboración del Manual de Cargos y Funciones con la finalidad de identificar duplicidad de cargos, nuevas obligaciones o puestos que han dejado de ser útiles para el buen funcionamiento del municipio.

V. CONCLUSIONES

1. Las instituciones gubernamentales tienen sus responsabilidades administrativas en todo el mundo, siendo estas las encargadas de destacar el desarrollo de los países y velar por la calidad de vida y bienestar de las personas de la región, es pues la administración pública el eje motor que impulsa el progreso de las ciudades, provincias, municipios y distritos como le conocemos en nuestro país.

2. La Administración Pública, no debería ser distinta a la administración en general, por estar en manos de líderes o administradores de las organizaciones estatales, estos deben estar dispuestos a realizar los cambios necesarios para engrandecer su organización (Ministerio, Municipios, y demás Instituciones del gobierno)., de tal forma, que aquellos que son electos para ejercer una función pública, puedan atender la política, pero delegando la responsabilidad de la administración en profesionales capaces y comprometidos, que cumplan su rol, basados en los principios básicos de una administración sana.

3. Los municipios son el organismo regente, en el mundo, la primera autoridad administrativa de la República de Panamá y la entidad de contacto directo con las personas, con el conocimiento de las necesidades sociales del área donde estén

ubicados, por lo que son los llamados a buscar la forma correcta y concreta de solucionar los problemas y dar servicio de calidad a los moradores del circuito correspondiente, por medio de los representantes de corregimiento, quienes son el enlace directo entre los moradores y la administración municipal. Los administradores municipales, (alcaldes), tienen un rol trascendental para el crecimiento y desarrollo de los pueblos a nivel nacional, ya que estos son la autoridad máxima en cada uno de ellos.

4. La Ley N°. 9 de junio de 1994 establece que los municipios pueden incorporarse al régimen de carrera cuando lo soliciten sus Consejos Municipales (artículo 198), esta Ley desarrolla los principios constitucionales relativos a la “Carrera Administrativa Municipal con el objeto de regular los derechos y obligaciones de los servidores públicos municipales y garantizar la eficiencia de la administración pública municipal, estableciendo un sistema de administración de los recursos humanos para estructurar sobre la base de méritos, lealtad, y eficiencia, los procedimientos y normas aplicables a los servidores públicos municipales, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religiosos o de cualquier otra índole”.
5. La dirección de Recursos Humanos no debe considerarse simplemente como un departamento adicional dentro de la empresa, limitado a contratar personas y asignarles el salario correspondiente. Este departamento constituye una pieza clave

dentro de la organización, ya que es el responsable de la gestión de las personas en todo el sentido de la palabra. Es el encargado de la captación y retención del personal en su totalidad, las cuales son más que un recurso para la consecución de objetivos organizacionales, son el eje motor para llevar a cabo todas las acciones estratégicas definidas de la organización.

6. El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como, sus interrelaciones internas y externas y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto. Es de suma importancia que se instituya el Manual de Clasificación de Puestos, como una guía para homogenizar el proceso de análisis, actualización o creación de nuevos puestos dentro de los Municipios en general, en especial el de La Chorrera, considerando los factores de cambios en la organización y en la tecnología.
7. Para elaborar Manuales de Descripción de Puestos en Recursos Humanos es importante aplicar encuestas a los funcionarios o servidores públicos que trabajan en la organización con la finalidad de identificar dualidad de funciones, funciones o tareas que ya no se realizan o descubrir nuevos cargos que se estén desempeñando sin estar legalizados o plasmados en el manual, así como, eliminar cargos que ya no

son ocupados en la institución, de esta forma se puede entonces contratar al personal especializado en un puesto específico.

8. La estructura del municipio está conformada por el Concejo Municipal. Alcaldía, Direcciones, Departamentos, Secciones, la Juntas Comunales, Juntas Locales y Corregidurías estas tres últimas se encuentran en los 18 corregimientos.
9. Estos manuales son de mucha jerarquía, pues, son un instrumento dinámico y eficaz que ayuda para desarrollar las estrategias de una empresa, ya que establece y define los campos de actuación de cada área y cada puesto de trabajo. Estos documentos comprenden el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo instituyendo las normas de coordinación entre ellos. Además, especifica los requisitos que debe tener el aspirante para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.
10. El Estado, invierte millones de balboas en capacitación de los funcionarios, por lo cual, se hace necesario el desarrollo socioeconómico de los Municipios para que el país tenga una administración honesta, moderna, fuerte, eficiente y eficaz que transmita seguridad y confianza a la población y que garantice estabilidad y continuidad en la prestación de los servicios públicos municipales.

11. Los Municipios requieren de una regulación legal propia que norme las relaciones jurídicas de empleo con sus funcionarios y empleados con el cual se establezca un sistema de Carrera Administrativa Municipal para la gestión y desarrollo de los recursos humanos. Con esto se garantiza estabilidad laboral a los funcionarios municipales y el compromiso institucional por parte de los trabajadores.

12. El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central del trabajo de recursos humanos, pues en él descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los trabajadores, por tanto, la contribución del personal es un factor esencial en las acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación del recurso humano.

13. De acuerdo con el trabajo de investigación realizada comprobamos que es posible diseñar e implementar el manual de cargos en el municipio de La Chorrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.). *ley 106 del 8 de octubre de 1973, sobre el régimen municipal*.

(1º de enero de 2016). *La Estrella de Panamá*.

Amorós, E. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*.

Artículo 4, Ley 9. . (2009).

Asamblea, R. D.-P. (2016). *Manual de Funciones del Órgano Legislativo. manual de Procedimiento del Departamento de Bienestar Social y Laboral*. Panamá , Panamá.

Celine, B. F. (27 de julio de 2015). *www.elcamino.media>consultorio juridico*. Obtenido de revista el camino.

Chiavenato. (2017). *La Administración y las Funciones de la Administración del Recursos Humano*, pág. 35. Mexico: Mc Grawll-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: McGrae-Hill interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Innovación de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGrawll-Hill.

chiavenato, i., com, M., BBVA, & f. d. (01 de junio de 2017). *La administración y las funciones del administración de recursos humanos*. panama.

Chiavenato., I. (s.f.). Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, Quinta edición, Págs. 338-339.

Chuiquicondor, M. (abril de 2012). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*.
Obtenido de marciachuqui.blogspot.com/2012/05/importancia-de-los-manuales.html

(1917). *Código administrativo* .

(1904). *Código de Administración*.

(1904). *Constitución de la Republica de Panamá*.

Constitución Política. (1972). Panamá.

Constitución Política. (1972). Panamá.

Constitución Política de la República de Panamá. (1946).

Constitución Política de Panamá. (1904).

Constitución Política de Panamá. (1972). Panamá.

De Pasquale, F. (s.f.).

España, a. P. (s.f.). https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n_publica.

Gary, D. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

Guerrel, I. G. (s.f.). *La estrella de Panamá*. Panamá.

Guzmán Navarro, a. (2011). El Cantón de La Chorrera. 10.

Guzmán Navarro, A. (2011). El Cantón de La Chorrera. 10.

Herrera, J. (s.f.).

<http://www.mastermagazine.info/4898.php>. (s.f.).

<http://jibantalent.com>. (junio de 2013). Obtenido de <http://jobantalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

<http://www.mastemagazine.info/4898.php>. (s.f.).

https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_La_Chorrera. (2010).

Joaquín Rodríguez, V. (2011). *Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos*. México D.F: CENGAGE Learning.

Koontz, H. y. (2010). *administración - Una Perspectiva Global, 12ª edición*. México: McGraw-Hill.

(2016). *Ley 66 de descentralización*.

mici.gob.pa. (2016).

Minervino, M. C. (17 de abril de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológica e Industriales: <https://www.eoi.es/blog.../las-funciones-recursos-humanos-en-la-gestion-talento/>

Panamá, D. M. (7 de agosto de 2018). *Manual de Clases Ocupacionales por Institución*. Panamá.

Panamá, L. e. (1º de enero de 2016). *Estrella de Panamá*.

pdba.georgetown.edc/constitutions/Panamá/vigente.pdf. (15 de noviembre de 2004).

Pérez, A. B. (18 de abril de 2018).

http://enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/...organización/orga...

(7 de abril 1995). *procuraduría de la Administración*. N0. 59 .

Ramió, C. (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>.

Urieta, Ramón. . (2012). Manual de Clases Ocupacionales. Panamá.

wikipedia- Enciclopedia Libre. (25 de julio de 2018).

www.asamblea.gob.pa/proyley/2014_P_014.pdf. (23 de julio de 1994).

www.digeca.gob.pa/tmt/file/1175/constitución/pdf. (s.f.).

www.mastermagazine.info/4898.php. (s.f.).

www.mef.gob.pa/es/guia sobre organización municipal participación popular pdf.

(octubre de 2002).

ANEXO NO. 1

A. Títulos de Puestos del Municipio de La Chorrera

Puestos Administrativos de confianza de libre designación y remoción, ocupados por 68 funcionarios aproximadamente

1. Alcalde
2. Tesorero
3. Interventor
4. Asesor Legal del Concejo
5. Asesor de Alcaldía
6. Asesor de Financiero
7. Juez Ejecutor
8. Director (a) Administrativa
9. Director de Empresa y Servicios Múltiples
10. Director (a) de Trabajo Social
11. Director de Desarrollo Comunitario y Transparencia
12. Coordinador de Desarrollo Comunitario
13. Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas
14. Ingeniero
15. Jefe de Contabilidad
16. Jefe de Presupuesto
17. Jefe de Sección de Tránsito
18. Jefe de Sección de Auditoría Interna
19. Jefe de Unidad de Informática
20. Jefe de Recaudación
21. Jefe de Sección de Vehículos

22. Jefe de Recursos Humanos
23. Jefe de Planilla
24. Jefe de Sección de Compras
25. Jefe de Seguridad
26. Jefe de Transporte
27. Jefe de Sección de Almacén
28. Jefe de Topografía
29. Jefe de Sección de Tierras
30. Jefe de Catastro
31. Jefe Sección de Planificación (Planificador)
32. Jefe de Cuadrilla
33. Jefe de Seguridad Ciudadana
34. Jefe de Deporte
35. Jefe de Ornato y Aseo
36. Jefe de Sección Oficina de Género
37. Administrador de Anfiteatro
38. Administrador (a) de Casa de la Cultura
39. Administrador de Museo
40. Administrador de Matadero Municipal
41. Supervisor de Matadero
42. Administrador de Cementerio Municipal
43. Administrador (a) de Guardería
44. Administrador de Mercado de Abastos
45. Administrador de Mercado Público
46. Administrador de Mercado Artesanal
47. Administrador de Piscina
48. Administrador (a) Infoplazas
49. Coordinador (a) de Corregidurías

50. Corregidor Nocturno
51. Corregidor de Barrio Balboa
52. Corregidor de Barrio Colón
53. Corregidor de Guadalupe
54. Corregidor de El Coco
55. Corregidor (a) de Playa Leona
56. Corregidor (a) de Puerto Caimito
57. Corregidor (a) de El Arado
58. Corregidor (a) de Feuillet
59. Corregidor (a) de Los Díaz
60. Corregidor (a) de Amador
61. Corregidor (a) de Hurtado
62. Corregidor (a) de La Represa
63. Corregidor (a) Herrera
64. Corregidor (a) de Obaldía
65. Corregidor (a) de Iturralde
66. Corregidor (a) de Mendoza
67. Corregidor (a) de Arosemena
68. Corregidor (a) de Santa Rita

ANEXO No. 2

Puestos técnicos de apoyo en la administración del municipio ocupados por aproximadamente 310 personas.

50. secretarias

6. Secretarías Ejecutivas

29. Oficinistas

43. Asistentes,

1. Asistente Ejecutiva,

28. Asistente de Planta

2. Asistente de Planilla y

2. Asistente de Auditoria

2. Recepcionistas

11. Auxiliares

3. Auxiliar de Información

4. Auxiliares de Contabilidad

6. Auxiliar de Biblioteca

4. Asistentes de Maestras

9. Recaudador

5. Cotizador

2. Trabajador Agropecuario

23. Trabajador Manual

13. Inspector

31. Agente de Seguridad

11. Conductor

4. Dibujante de Planos

5. Ayudante de Topógrafo

6. Jardinero
5. Ayudante de Médico Veterinario
2. Electricista
5. Albañil
7. Ayudante de Albañil
3. Fontanero
3. Solador
8. Ayudante General
2. Mecánico
2. Fontanero
1. Relacionista Público
1. Sonidista
1. Soporte Técnico
1. Protocolo
2. Auditor
1. Oficial Ejecutivo
2. Arquitectos
1. Calculista
1. Ambientalista
1. Planificador
1. Instructora Artesanal
1. Control de Calidad
2. Sepulturero
1. Operador de Computadora
1. Carpintero

ANEXO No. 3

Presentación

En la Universidad de Panamá para obtener títulos de grado y postgrado exige en su pensum académico la aprobación de una opción de trabajo de graduación, en este caso para obtener el título de Maestría en Gestión de Recursos Humanos, que se titula: **Lineamientos para el diseño del Manual de Clases Ocupacionales para el Municipio de La Chorrera para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal**, recogimos la información que permita complementar la investigación, por lo anterior consideramos importante recibir opiniones relacionadas con el tema que nos permita evaluar el clima laboral e indagar algunos requerimientos para la aplicación de la Ley de Descentralización que ustedes consideran importante.

La información será para asuntos académicos únicamente y el cuestionario que se presenta es anónimo.

Agradecemos su valiosa cooperación en contestar este cuestionario para complementar nuestro trabajo.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Clase de Puesto que Ocupa:

Permanente ☐

Eventual ☐

1. Años de Servicio en el Municipio

De 1 a 3 años	
De 4 a 5 años	
De 6 a 7 años	
De 8 a 10 años	
De 11 a 15 años	
De 16 o más años	

2. Preparación Académica

Primarios	
Pre media	
Media	
Universidad	
Post Grados	
Maestrías	
Otros	

3. Ha sido promovido a un puesto de mayor nivel.

SI ☐

NO ☐

4. Existe concordancia entre las tareas que desempeña y el cargo por las que fue contratado.

SI ☐

NO ☐

5. Siente que sus actividades son gratificantes

SI	
----	--

NO	
----	--

6. Según su opinión en otro cargo podría tener mayor satisfacción.

SI	
----	--

NO	
----	--

7. Considera que el Manual de Cargos del Municipio debe ser actualizado.

SI	
----	--

NO	
----	--

8. Tiene algún conocimiento en relación con la confección del Manual de Cargos y Clases Ocupacionales, por parte del Departamento de Recursos Humanos.

SI	
----	--

NO	
----	--

9. Tiene algún conocimiento del contenido la Carrera Administrativa Municipal.

SI	
----	--

NO	
----	--

10. Cree que en el Municipio se debe implementar la Carrera Administrativa.

SI	
----	--

NO	
----	--

11. Considera bien compensados sus esfuerzos

SI	
----	--

NO	
----	--

12. Siente que valen sus esfuerzos

SI	
----	--

NO	
----	--

13. En el área de Recursos Humanos, se le atiende cuando solicita un trámite o servicio.

SI	
----	--

NO	
----	--

Parcialmente	
--------------	--

|

14. Tiene claro la visión y metas del municipio

SI	
----	--

NO	
----	--

15. Como es el trato al cliente interno del municipio

Bueno	
-------	--

Regular	
---------	--

Deficiente	
------------	--

16. Como es el trato al cliente externo del municipio

Bueno	
-------	--

Regular	
---------	--

Deficiente	
------------	--

17. Tiene conocimiento del contenido de la Ley de Descentralización

SI	
----	--

NO	
----	--

18. Es buena esta Ley para el desarrollo administrativo del municipio.

SI	
----	--

NO	
----	--

19. Es buena esta Ley para el desarrollo administrativo del municipio.

SI	
----	--

NO	
----	--

Cronograma de Actividades		Seis meses inicio agosto 2019					
Municipio de Panamá Oeste		Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero
1	Ajustes del anteproyecto	X					
2	Establecer contacto con los directivos	X					
3	Recolección de información Bibliográfica	X					
4	Aplicar técnicas de investigación (cuestionario, entrevistas)		X				
5	Elaboración del Marco Teórico			X	X	X	
6	Redacción del Marco Teórico			X	X	X	
7	Procesar los Datos		X	X	X		
8	Analizar los Datos	X	X	X	X	X	X
9	Revisión por el Asesor		X	X	X	X	X
10	Elaborar Trabajo Final					X	X
11	Entrega de Trabajo Final						X